

**تحسين أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم
بـدولة الكويت في ضوء إدارة التميز**

بحث ضمن متطلبات رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في
التربية
قسم أصول التربية تخصص "الإدارة التعليمية"

مقدم من الباحث
عبدالهادي حفيظ بداح شاجع نفخان
قسم أصول التربية تخصص "الإدارة التعليمية"

إشراف

أ.د / سوزان محمد المهدي
أستاذة الإدارة التعليمية - قسم أصول التربية
كلية البنات جامعة عين شمس

أ.م.د / محمد جاد حسين
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
قسم أصول التربية
كلية التربية بالگردقة جامعة جنوب الوادي

أ.م.د / أشرف محمود أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
قسم أصول التربية

مقدمة

يشهد العالم اليوم كثيرا من المتغيرات والتحولت العالمية التي كان لها تأثير على التعليم ولاسيما الإدارة التربوية، والتي تتمثل في التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى التكنولوجيا الفائقة، والنمو العلمي والمعرفي، والعولمة، الجودة الشاملة للتعليم، التحولات الإدارية والتربوية.

وشهدت دولة الكويت، في ظل توجهات القيادات السياسية، منظومة من الفعاليات العلمية والتربوية ترمي إلى تطوير النظام التربوي للمساهمة في مسيرة التعمير والبناء الاقتصادي والاجتماعي، فالمحاولات الجادة لتطوير التعليم تشهد بأن الدولة تبذل جهودا كبيرة لتطوير التعليم وسياساته.

فقد تم إنشاء المركز الوطني لتطوير التعليم بالكويت بغرض تطوير العملية التعليمية وفقا لأسس علمية، وهو يقوم بتبني مشروعات التطوير الوطنية، والاستفادة من الخبرات والرؤى الكويتية وما يسايرها من تجارب وخبرات الدول المتقدمة بما يدفع إلى تحقيق نتائج بموضوعية وحيادية، بهدف استثمار العنصر البشري وعقد شراكات إستراتيجية محليا ودوليا، وتحقيق الريادة عن طريق استخدام أحدث المفاهيم والتقنيات في تطوير التعليم، وجعل الطالب محور العملية التعليمية، وجعل التطوير عملية مستدامة (المركز الوطني لتطوير التعليم بالكويت، ٢٠١٥، ص ١).

ومع ظهور العديد من الأساليب الإدارية الحديثة زادت من فعالية الإدارة في أداء مهاماتها وتحسين وتطوير هذه المهام، وقد ساعد ذلك على انتهاج طرقاً جديدة في صياغة الاستراتيجيات المخططة للمؤسسات مما يستدعي إحداث التغييرات المستمرة لمواكبة تلك المتغيرات، وهذا يتطلب من المؤسسات التعليمية أن تضع استراتيجيات محددة لها من خلال التنبؤ بالمستقبل والتخطيط الجيد في إدارتها، والسعي نحو تبني رؤى جديدة لمواكبة التغيير بأثاره الإيجابية وتلاشي السلبية (بيومي ضحاوي، ومحمد خاطر، ٢٠١٥، ص ص ١٧٦-١٧٧).

يتضح مما سبق، أن أمام قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بالكويت تحدٍ قوي في توظيف قدراتهم ومهاراتهم لتبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة كنظام مهم يحقق الفوائد الكبرى من خلال بذل المزيد من الجهود وتوخي الدقة، وفتح آفاق التفكير، وتأمل التقويم الذاتي لممارساتهم ليكشفوا بأنفسهم خطورة أخطائهم ويستفيدوا من معطيات التغذية الراجعة لتجنب تلك السلبيات، وجعل إخفاقاتهم نقطة للانطلاق، والمحاولة من جديد وما وقع به من أخطاء فرصة للتعلم والتدريب، وتحمل المسؤولية مهما كانت النتائج إيجابية أم سلبية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يمر العالم المعاصر بتغييرات كثيرة ومتسارعة، حيث أصبح التغيير هو الثابت الذي يفرض علينا ألا نتجاهله، وتقع المؤسسات التربوية في البلاد العربية - لاسيما في دولة الكويت - في بؤرة هذا التغيير، لأن التعامل مع الأجيال والعقول البشرية، أصعب بكثير من التعامل مع الأشياء المادية.

وأصبح واضحا الآن أن وجود إدارة فعالة تعمل على زيادة فاعلية المؤسسة التعليمية وتحسين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها لتحقيق السبق والتفوق، وبما يمكن أن تحققه هذه الإدارة من نمو القوى البشرية والاقتصادية ومن ثم الدخل القومي وذلك انطلاقا من توجه مستقبلي بأن الصراع القادم سيكون منافسة على الأداء المتميز والأفكار المبتكرة (نادية عبدالمنعم، وعزة مصطفى، ٢٠١٢، ص ٣٣).

وبواجه قادة المركز الوطني لتطوير التعليم بالكويت بكونهم المسؤولون عن تحسين أداء العملية التعليمية وتطويرها بالكويت، الكثير من الصعوبات والتحديات بكافة المجالات من أهمها تطوير أداءه للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة، خاصة مع أهمية تقييم الدور الحالي لأنشطة المركز والوحدات التابعة له، في ظل الدور المحدد للمركز وضمان استقلاليتة كما أوضحت ذلك وزارة التربية الكويتية في تقريرها منذ عامين (وزارة التربية الكويتية، ٢٠١٤، ص ٧١).

وهذا ما أشارت إليه الكثير من الدراسات السابقة ومنها دراسة شافي الرشيد (٢٠١٥) والتي أوضحت نتائجها ضعف الاهتمام بالحصول على دورات تدريبية خاصة بإعداد القيادات الإدارية من وزارة التربية بالكويت وهيئات معتمدة لذلك، وضعف القدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين، وضعف وضع القيادات للبدائل والسياسات المناسبة أثناء عملية تكوين الاستراتيجيات التعليمية، كما كشفت نتائج دراسة فاطمة الرميح (٢٠١٤) احتياج المدارس الكويتية إلى تبني سياسة تمكين المديرين، وتطبيق عملية الإصلاح المدرسي.

يتضح من الدراسات السابقة أن واقع أداء المركز الوطني لتطوير التعليم بالكويت يعاني قصوراً في تلبية المتطلبات التربوية المعاصرة، نظراً للقصور الملاحظ في عملية التحسين المستمر والتدريب للقيادات والعاملين ومن هنا برزت مشكلة الدراسة، ومن خلال عمل الباحث بالمركز، وبعد لقاءات تمت مع قيادات إدارية تربوية ومشرفين فنيين وعاملين بالمركز، ساعدت بدورها على الإحساس بمشكلة الدراسة أملاً في النهوض بمستوى أداء المركز وتحسين مخرجاته في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وعلى ضوء ما فرضته عمليات التغيير والتحول على المنظومة التربوية تأتي ضرورة الاعتماد على إدارة جديدة قادرة على الابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية، والتي من أبرزها زيادة معدلات التغيير (بيومي ضحاوي، ومحمد خاطر، ٢٠١٥، ص ١٥٠). ويتكامل هذا مع السعي إلى تحقق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية بحيث تصبح ذكية وسريعة الحركة ومتكيفة، بحيث تركز على توسيع حدود الإدارة التقليدية من خلال نظم تمكنها من الإلمام بأهداف العملية الإدارية عن طريق ربط الأنشطة الإدارية المنفصلة ببعضها للوصول إلى إدارة التميز (9 - 6, Thomas & Frank, 2008).

وتتلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحسين أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت في ضوء إدارة التميز؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية وهي:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة التميز بالمؤسسات التربوية؟
- ٢- ما دور المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، وما أداء قياداته؟
- ٣- ما واقع أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر العاملين به والموجهين؟
- ٤- ما الآليات المقترحة لتحسين أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت لتحقيق التميز؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على ما يلي:

- ١- توضيح الأسس النظرية والفكرية لإدارة التميز ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات التربوية.
- ٢- توضيح الأسس النظرية لدور المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت وأداء قياداته.
- ٣- رصد واقع أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر العاملين به والموجهين.
- ٤- تقديم آليات مقترحة لتحسين أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت لتحقيق التميز.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في الجانب النظري من كونها تتناول بالبحث أحد أهم قطاعات الدولة ذات التأثير المباشر على التنمية الشاملة وهو قطاع التربية والتعليم، وتعتبر من الدراسات القليلة في دولة الكويت التي تهتم بإدارة المركز الوطني لتطوير التعليم - على حد علم الباحث -، كما تظهر أهمية الدراسة في جانبيها النظري والعملية فيما يلي:

- ١- قد تفيد الدراسة قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت في التعرف على إدارة التميز.

- ٢- قد تساعد متخذي القرار ومسؤولي التخطيط ووحدات الجودة بوزارة التربية بالكويت وضع المعايير المطلوبة عند اختيار قيادات ومدبري المؤسسات التربوية والتعليمية بالكويت.
- ٣- تساعد الدراسة في تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي لإدارة التميز في المؤسسات التربوية والتعليمية كمدخل لتطوير أداء قياداتها، واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة، وتفود إلى الإسهام في تطوير الإدارة التربوية.
- ٤- قد تكون الدراسة الحالية - على حد علم الباحث - هي أول دراسة تناولت المركز الوطني لتطوير التعليم بالكويت، والتي سعت إلى تطوير أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم على ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
- ٥- قد تسهم الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول أبعاد مختلفة لكل من الاتجاهات الإدارية المعاصرة وتطوير الأداء الإداري، وربطها بمتغيرات بحثية حديثة قد تفيد الباحثين والقائمين على المؤسسات التربوية والتعليمية بالكويت في تحديد الاحتياجات التدريبية.

حدود الدراسة

تخضع الدراسة الحالية للحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تطوير الأداء لقيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت في ضوء إدارة التميز.
- **الحدود البشرية:** ركزت الدراسة على جميع قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت.
- **الحدود الزمنية:** طبقت أداة الدراسة (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٦ - ٢٠١٧م.

منهج الدراسة وأداتها

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي؛ لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة الدراسة والذي يفيد في رصد واقع أداء قيادات ومدبري المركز الوطني لتطوير التعليم بالكويت. فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيئاً حيث يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولاها (ذوقان عبيدات، وعبدالرحمن عدس، وكايد عبدالحق، ٢٠١٢، ص ٢١١). واستخدمت الدراسة استبانة لرصد واقع أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت في ضوء إدارة التميز.

مصطلحات الدراسة

تتحدد مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

١- الأداء (Performance)

ورد لفظ الأداء في اللغة العربية بأنه مشتق من الفعل أدا ويعني (أدى) الشيء: قام به (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٠، ص ١٠). وتعرف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٢) الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه" (ص ١٧٤). وهو أيضاً: "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد، أو إنجاز مهمة أو نشاط معين" (مدحت أبوالنصر، ٢٠١١، ص ٣٧).

وتعرف الدراسة الحالية الأداء إجرائياً بأنه: تحسين ممارسات القيادات للارتقاء بإدارة المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت في إدارة التميز وبمستوى عالٍ من الدقة والجودة.

٢- القيادة (Leadership)

يشير مصطلح القيادة في اللغة العربية إلى الأصل قَادَ، فقد ورد في المعجم الوجيز في مادة قَادَ (قَادَ)، (قيادة): مشى أمام أخذاً بمَقْوَدِهَا، (القَائِدُ): من يَقْوُدُ (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٠، ص ٥١٩).

وَعُرِفَت القيادة بأنها: "النفوذ أو السلطة المتأبئة من قوة تأثير الفرد على شخص أو أكثر" (Jean-Pierre, 2006, p. 179). أو هي: "فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يضمن ولاءهم وطاعتهم وتعاونهم واكتساب ثقتهم واحترامهم، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة" (حسن رشوان، ٢٠١٠، ص ١٦).

وتعرف الدراسة الحالية القيادة إجرائياً بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة للوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد المتاحة.

٣- المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت (National Centre for Education) (Development in Kuwait)

أنشئ المركز الوطني لتطوير التعليم بالكويت بالمرسوم الأميري رقم (٣٠٨) لسنة ٢٠٠٦م، بغرض تطوير العملية التعليمية وفقاً لأسس علمية، ويسعى المركز إلى أن يصبح مركزاً رائداً ومتميزاً في فنون وعلوم تطوير وإصلاح التعليم على المستوى المحلي والإقليمي بأعلى مستويات الجودة (المركز الوطني لتطوير التعليم بالكويت، ٢٠١٥، ص ١).

٤ - مفهوم إدارة التميز (Excellence Management)

عرف عادل زايد (٢٠٠٥) إدارة التميز بأنها: "تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة" (ص ٦). وهي التفكير المستمر والجهد المتواصل الذي يبذل لإيجاد علاقات قائمة على الفهم المتبادل واستمرار بقائها بين الأشخاص في مختلف مواقع العمل والمجتمع لتحقيق الأهداف المرجوة (يوسف أبو الحجاج، ٢٠١٠، ص ٢٣).

وتعرف الدراسة الحالية إدارة التميز بأنها: التوظيف الأمثل للموارد المختلفة لإنجاز استراتيجيات وتحقيق النتائج، بما يضمن للمركز الوطني لتطوير التعليم البقاء والتفرد.

الدراسات السابقة والتعليق عليها

عرضت الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

١- دراسة سيسيليا، وجاميس، وأستير، ويوموسين & Cecilia, James, Esther & Umosen (2012): بعنوان: "بناء الرؤية والأهداف لمبادئ التميز في إدارة العاملين في المدارس الثانوية"

هدفت الدراسة إلى بناء تصور لمبادئ التميز لإدارة العاملين في المدارس الثانوية، من خلال إيجاد العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وبناء الرؤية والأهداف والتميز في الإدارة، واستخدمت المنهج الوصفي بتطبيق استبانة التميز في الإدارة، وتكونت العينة من (٣٧٥) معلماً يعملون في (٤٦) مدرسة ثانوية بالمناطق التعليمية الثلاث بولاية (كروس ريفر)، اختيروا بالطريقة العشوائية العنقودية.

وأظهرت نتائج الدراسة بعد استخدام معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين ممارسات قيادة المدرسة لبناء الرؤية والأهداف نحو التميز المدرسي في إدارة العاملين من قبل مديري المدارس.

٢- دراسة كلينت Klint (2012): بعنوان: "القيادة للتميز: دراسة حالة لممارسات القيادة لمديري أربع مدارس حاصلين على جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة التعليمية"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دراسة حالة ممارسات القيادة لدى المديرين التربويين الذين يعملون في أربع مدارس حاصلة على جائزة مالكولم بالدريج للتميز (القيادة من أجل التميز)، واستخدمت المنهج الوصفي والمنهج التاريخي بواسطة عرض وثائقي متعمق وزيارات ميدانية ومقابلات مع مديري المدارس الأربع الحاصلة على جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة بالولايات المتحدة الأمريكية.

وأسفرت نتائج الدراسة عن أن أكثر الممارسات القيادية شيوعاً بين قيادات التعليم الحاصلين على جائزة مالكولم بالدريج، هي الالتزام بالتحسين المستمر وضمان نجاحه بواسطة اتخاذ القرارات في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة، والممارسة القيادية التعاونية والتي شملت رغبة القيادات على تقاسم المسؤوليات القيادية والتركيز على تمكين الآخرين في عمليات التنظيم بالمدرسة.

٣- دراسة علي شرف الدين (٢٠١٤): بعنوان: "تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز"

هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز، واستخدمت المنهج الوصفي واعتماد أسلوب التحليل البيئي سوت (SWOT Analysis) لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف بالبيئة الداخلية للجامعات اليمنية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية والتي تؤثر على أدائها الإداري، وكانت استمارة تحديد الأوزان النسبية أداة للدراسة والتي طبقت على عينة بلغت (١٠٥) من قيادات الجامعات اليمنية وخبراء الإدارة والتخطيط التربوي، وخبراء تطوير التعليم العالي في المؤسسات ذات الاهتمام بالجامعات بهدف تحقيق أكثر العناصر تأثيراً على الأداء الإداري بالجامعات اليمنية.

وتوصلت الدراسة إلى مصفوفة التحليل المزدوج والتي بدورها ساعدت في رسم إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز. وأوصت الدراسة بتطبيق الإستراتيجية المقترحة على جميع الجامعات اليمنية لتحسين الأداء الإداري والمؤسسي وصولاً للتميز.

٤- دراسة ياسر خليل (٢٠١٥): بعنوان: "تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز"

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز، واستخدمت المنهج الوصفي واتبعت فكر النظم في وضع التصور المقترح، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٩) معلماً، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع مدارس التعليم الفني.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,01$) لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات خبرة العمل، النوع، ونوع التعليم) للمعلمين لحساب (مؤهل عالٍ، من ٥ إلى أقل من ١٥ سنة، الإناث، صناعي).

التعليق العام على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة يتضح ما يلي:

- ١- هدفت العديد من الدراسات السابقة إلى توضيح أهمية إدارة التميز بالمؤسسات التربوية والتعليمية مثل: دراسة ياسر خليل (٢٠١٥).
 - ٢- ركزت معظم الدراسات السابقة على (أداء القيادات والمديرين) واقع مجتمع العملية التعليمية وتقويمها للأداء وكيفية تحسين العملية التعليمية ووضع نماذج تهدف إلى تطوير الأداء في التعليم بصفة عامة مثل: دراسة علي شرف الدين (٢٠١٤).
 - ٣- استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي.
- وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- ١- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع تطوير الأداء، وموضوع إدارة التميز.

٢- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في إتباعها المنهج الوصفي واستخدامها الاستبتيان كأداة للدراسة.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث ما يلي:

- ١- **اختلاف الموضوع والهدف:** تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم تصور مقترح لتحسين قيادات أداء المركز الوطني للتعليم بدولة الكويت وفق متطلبات إدارة التميز.
- ٢- **اختلاف الزمان:** جرت الدراسة الحالية في زمن يختلف عن زمن الدراسات السابقة.
- ٣- **اختلاف مجتمع الدراسة:** ركزت على العاملين والموجهين بالمركز الوطني للتعليم بدولة الكويت.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث - بما يلي:

- ١- معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع (الأداء الإداري)، إلا أن الدراسة الحالية تهدف إلى التخصيص من خلال التركيز على (إدارة التميز).
- ٢- تقدم الدراسة الحالية آليات مقترحة في ضوء مداخل إدارة التميز لتطوير أداء قيادات المؤسسات التربوية والتعليمية بالكويت بصفة عامة والمركز الوطني لتطوير التعليم بصفة خاصة، ومن ثم تطوير وتميز الأداء الإداري والمؤسسي.
- ٣- تعد الدراسة الحالية هي أول دراسة التي تتناول المركز الوطني لتطوير التعليم بالكويت - في حدود علم الباحث - حيث لم يتم إجراء دراسة من قبل نظراً لحدثة عمل المركز، وهو ما يعطيها قوة وأهمية في إمكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها، ومن ثم تطوير العملية التعليمية ومخرجاتها.

أولاً: إدارة التميز في المؤسسات التعليمية

توضح الدراسة الإطار النظري لمدخل إدارة التميز كما يلي:

١ - مفهوم إدارة التميز (Excellence Management)

ذكر مفهوم إدارة التميز في الأدبيات السابقة بأكثر من تقديم من بينها تعريف على السلمي (٢٠٠٢) لإدارة التميز بأنها: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة" (ص ٢١)، ويعرف النموذج الأوروبي للتميز الذي قدم عام ٢٠٠٣م إدارة التميز بأنها: "الممارسة المتأصلة والباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج والتي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية" (Egan, 2003, p.8).

يتضح مما سبق، أن مفهوم إدارة التميز يلتزم بمنطق التفكير المنطومي الذي يري أن المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت هو منظومة متكاملة تتفاعل جميع عناصرها وتتشابك آلياتها، تكون مخرجاته محصلة لقدراته وإمكانياته، بم يضمن بقاء وتفرد المؤسسة.

٢ - سمات إدارة التميز

للتميز مجموعة من الخصائص منها ما يتعلق بالمرونة وفرق العمل واستقلالية القرارات واعتماد منهجية الإبداع وجميعها هادفة إلى إبقاء المنظمة بوضع تنافسي جيد وتزويدها بقدرات لمواجهة التحديات.

وتتكامل السمات والأسس الفكرية لإدارة التميز لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز في المنظمات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقييم من جانب إدارة المنظمة ويتبنى الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز عناصر عدة منها: غايات وأهداف المنظمة، وعملها في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، قيادة إدارية مؤثرة، فضلاً عن الالتزام بالجودة من خلال التحسين والتطوير المستمر لتحقيق تحققات عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة (على السلمي، ٢٠٠٢، ص ص ٢١ - ٢٤):

من خلال ما سبق، يمكن تلخيص أسس إدارة التميز في المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت فيما يلي:

- اختيار القيادة الفعالة المبدعة.
- وضع رؤية ورسالة قوية، وصياغة السياسات والاستراتيجيات.
- الالتزام بالتميز وإرساء قيم وأخلاقيات الإدارة.
- تركيز الانتباه على تطوير الأفراد والكفاح من أجل التمكين والإبداع.
- التأكيد على رفاهية الأفراد.
- استخدام تكنولوجيا جديدة.
- التعاون مع شركاء العمل وتعزيز علاقات العمل الجيدة.
- رضا العاملين.
- رضا المجتمع المحلي.
- التركيز على الطلاب والعناية بالمخرجات التعليمية.

يتضح مما سبق، أن الاهتمام بالقيادات المبدعة وجاءت في صدارة تلك الأسس لتحقيق إدارة التميز في المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت. حيث ويرى بيتيجريو Pettigrew (2006) أن من المهم إلمام القائد التربوي بالاتجاهات التربوية الحديثة ويرصد جميع الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المؤثرة في أداء رسالتها ووظيفتها، ويشجع الابتكار والتجديد والتطوير، ويعمل على توظيف مهارات القيادة لدى المعلمين العاملين معه والطلاب في التخطيط لعملية التطوير المستقبلية ويتعامل بحكمة مع الأحداث الطارئة داخل العمل (p. 11).

٣- متطلبات ومقومات إدارة التميز

يرى سوانويك Swanwick (2005) أن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر مقومات عدة أهمها بناء خطة إستراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمات وتتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ومنظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظم عملها، وهياكل تنظيمية مرنة تؤكد اللامركزية الإدارية، ونظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، ونظام معلومات متكامل، ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية، ونظام متطور لإدارة الأداء، وقيادة إدارية فعالة (p. 22).

وتكمن متطلبات تحقيق إدارة التميز في متطلبات تنظيمية وإدارية، ومتطلبات خاصة بالمعلومات واتخاذ القرار، ومتطلبات متعلقة بإدارة الأفراد العاملين، ومتطلبات خاصة بجدوى وتقييم التميز، ومتطلبات أخرى متنوعة (نعيم أبوجمعة، ٢٠٠٣، ص ٤٥). ويتطلب تحقيقها توافر مقومات منها: هياكل تنظيمية مرنة، نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، نظام معلومات متكامل، نظام متكامل لتقييم الأداء، وقيادة فعالة (علي السلمي، ٢٠٠٢، ص ٢٦ - ٢٧). ولكي تتحقق إدارة التميز في المؤسسات التعليمية، يجب أن تصبح هذه المؤسسات ذكية وسريعة الحركة ومتكيفة (Thomas & Frank, 2008, pp. 6 - 9).

- يتضح مما سبق، أن النظام الفعال لإدارة التميز يتطلب ما يلي:
- أ - تحديد غايات المنظمة.
 - ب - دراسة المتغيرات المحيطة بالمنظمة.
 - ج - إدارة الجودة الشاملة.
 - د - إدارة فعالة للعلاقات والمشاركة مع مختلف الأطراف التي ترتبط بهم المنظمة.
 - هـ - إدارة المنافع المتوازنة.

٦- نماذج وجوائز التميز

تعرض الدراسة لبعض أهم نماذج التميز العالمية كما يلي:

أ - النموذج الياباني لإدارة التميز (نموذج ديمينج)

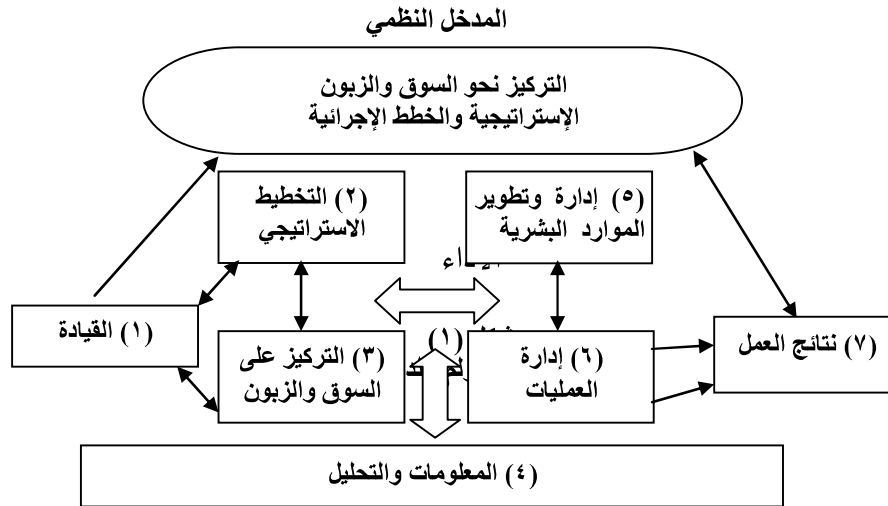
يركز النموذج فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها، وتتعدد الجوائز حسب الفئات التالية (علي السلمي، ٢٠٠٢، ص ٤٩):

- (أ) جائزة ديمنج للأفراد.
 (ب) جائزة ديمنج للتطبيق.
 (ج) جائزة ديمنج للرقابة على الجودة.
 (د) قلادة ديمنج.

ب - النموذج الأمريكي لإدارة التميز (مالكولم بالدريج)

يحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم جائزة النموذج سنوياً ويحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقويم المنظمات لتحديد مستوى تميز الأداء بها، وهي القيادة، التركيز على العملاء والسوق، التخطيط الاستراتيجي، المعلومات والتحليل، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال (علي السلمي، ٢٠٠٢، ص ٤٣-٤٧؛ Jim, 2003, pp.123-135).

يوضح شكل (١) التالي هيكل نموذج مالكولم بالدريج للتميز (Schniederjans, Parast & Majid, 2006, p. 54):



يتضح من شكل (١) السابق، أن هيكل نموذج مالكولم بالدريج للتميز ومجموع نقاط جوائزته تتكون مما يلي:

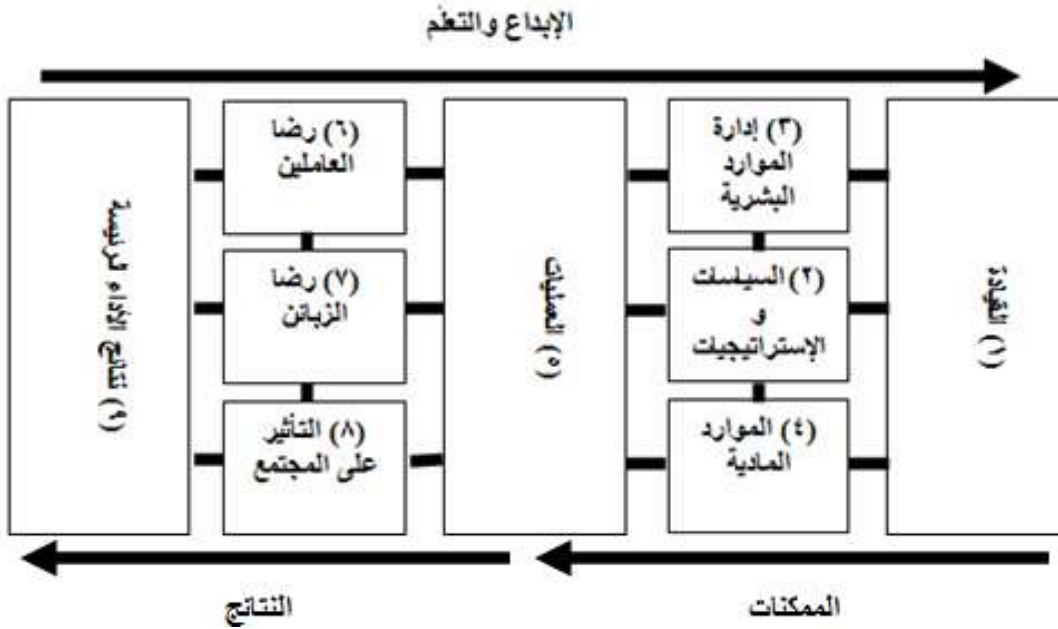
- القيادة (٩٠ نقطة).
- التخطيط الاستراتيجي (٥٥ نقطة).
- التركيز على السوق والزيبون (٢٥٠ نقطة).
- المعلومات والتحليل (٧٥ نقطة).
- إدارة وتطوير الموارد البشرية (١٤٠ نقطة).
- إدارة العمليات (١٤٠ نقطة).
- نتائج العمل (٢٥٠ نقطة).

ج - النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM)

يرتب النموذج معايير إدارة التميز في مجموعتين كالتالي (علي السلمي، ٢٠٠٢، ص ٣٤):

المجموعة الأولى (الممكنات): تضم القيادة، الأفراد، السياسات والاستراتيجيات، العلاقات والموارد، والعمليات.
المجموعة الثانية (النتائج): تضم نتائج الأفراد، نتائج للعملاء، نتائج للمجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية.

ويتألف نموذج الجائزة الأوروبية من (١٠٠٠ نقطة) موزعة على معايير أساسية وفق شكل (٢) التالي:



يتضح من شكل (٢) السابق، أن هيكل النموذج الأوربي للتميز يتكون من تسع عناصر هي: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، الموارد المادية، العمليات، رضا العاملين، رضا الزبائن، التأثير على المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسة.

وعلى المستوى الإقليمي تشارك دولة الكويت في جائزة الخليج العربي للجودة الإدارية (GQMA) هي جائزة تصدر من المنظمة الخليجية للجودة للارتقاء بالعمل الإداري بدول مجلس التعاون الخليجي وتهدف إلي نشر وعي الجودة والتميز والتنافسية (سوسن مجيد، ٢٠١٢، فقرة ١):

وفي المجال التربوي والتعليمي ووضعت مؤشرات للتميز في عدد من المؤسسات التعليمية العالمية وفيها تم وضع مؤشرات جودة الإنتاج تتكون من محاور يتدرج تحت كل محور عدة مؤشرات، ومن هذه المحاور التقدم التربوي وتخطيط البرنامج والمسئولية، التسجيل الفوري للأداء، والمنهج والتدريس، والخدمات التي تقدم لمساعدة الطلاب (الخدمات الطلابية)، انقاء الطلاب، بقاء الطالب، تنمية هيئة التدريس، المعلمون المتطوعون، تنمية مهارات التعامل مع الآخرين، فالإدارة المتميزة هي مجموعة من الأنشطة العملية التي تهدف إلى التخلص من الأخطاء وتحسين جودة الخدمة بالمؤسسات التعليمية، ويحتاج تحقيق التميز إلى تخطيط تنظيمي، آلية للتنفيذ، و آلية المراقبة والتقييم المستمر (رشدي طعيمة، ٢٠٠٦، ص ص ٥٦-٥٨).

ثانياً: دور المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت وأداء قياداته

توضح الدراسة الإطار النظري لأداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت كما يلي:

١- مفهوم الأداء

يُعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبالدراسات التربوية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة التعليمية ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها. ويشير المعنى اللغوي للأداء وفقاً للمعجم الوجيز إلى "التأدية، وأدى الشيء: قام به، وأدى الدين: قضاؤه، وأدى الصلاة: أقامها لوقتها، وتآدى الأمر: أنجز" (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٠، ص ١٠).

ويُعرف الأداء في الاصطلاح بأنه: "السلوك أو الطريقة التي تستطيع المؤسسة التربوية من خلالها تحقيق أهدافها"، ويتضمن الأداء مُدخلات وهي فعل الأشياء، ومخرجات وهي النتائج التي تم تحقيقها، وبالتالي لابد من التمييز بين الأداء وبين النتائج (Armstrong, 2001, p. 213). بالإضافة إلى ذلك، توجد العديد من تعريفات الأداء بتعدد آراء الباحثين والعلماء. ومن أهم هذه التعريفات أنه: "نتاج التفاعل الدينامي بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة والبنية التحتية لها والعمليات التي تتم فيها والسلوك التنظيمي السائد فيها وفقاً للموارد المتاحة لها (Ghobadian, Nicholas, 2004, p. 151). وهو "العملية التي يتعرف من خلالها التعرف على أداء الفرد لمهامه وقدرته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح" (الحوامة، والفهداوي، ٢٠٠٢، ص ٣). وهناك من يري أن الأداء هو النتيجة النهائية لجميع أنشطة المنظمة. (Ghosh & Mukherjee, 2006, p. 60)

في حين أوضح محمد الماضي (٢٠١٠) معنى الأداء بمعادلة رياضية على النحو التالي (ص ١٨٦):

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{موارد مساعدة (البيئة)}$$

ويتضح من خلال المعادلة السابقة، أن أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة، ويعني قيام الشخص بسلوك ما لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة أو التخطيط لمشروع ما.

ويلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن بعدين: الكمي (كمية الأداء)، والكيفي (جودة الأداء)، ومن ثم تتوجه برامج تحسين وتطوير الأداء إلى التعامل مع البعدين، بما يحقق زيادة الإنتاجية (الكم) وتحسين الجودة (الكيف) (علي السلمي، ٢٠٠٢، ص ١٦١).

يتضح مما سبق، أن مفهوم الأداء يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل، حيث يشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك، وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك.

٢ - أهمية الأداء

انطلاقاً من أن الأداء الوظيفي تعبير عن قدرات الأفراد وإمكاناتهم فضلاً عن كونه انعكاساً للأداء الكلي للمنظمة ذاتها، فقد أظهرت كثير من الجهود من قبل إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتحسين الأداء، ويمكن الإشارة إلى عدة أسباب تمثل الدوافع الأساسية لإبراز أهمية تحسين الأداء الوظيفي على مستوى الاقتصاد الوطني بصورة عامة وعلى مستوى المنظمات والأفراد بصورة خاصة وذلك فيما يلي (محمود حنفي، ٢٠٠٧، ص ١٨):

أ - تساهم عملية تحسين الأداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات.

ب - تقوم عملية تحسين الأداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الإنتاجية.

ج - مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في الصراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى فضلاً عن ضمان ديمومة النمو لها.

د - قيام المنظمة المتميزة بتحقيق فائض يتم استثماره أو توزيعه على أعضائها وبموجب سياساتها.

هـ - أن عملية رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة من أهم الواجبات التي تعنتي بها الإدارة لزيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة.

٣ - عناصر الأداء

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يجب معرفة العاملين بها والتمكن منها بشكل جيد، وقد حدد عبدالباري درة (٢٠٠٣) عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي (ص ٩٦):

- أ- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به الموظف.
- ب- **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- ج- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، وأيضاً العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.
- د - **محددات ومعايير الأداء الوظيفي:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها.

٤- العلاقة بين القيادة والأداء

القائد الإداري الناجح هو "القائد الذي يقدر بفاعلية القوي التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة الموقف في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية التي يعمل بها" (نادية عبد المنعم، وخالد إبراهيم، ٢٠٠٣، ص ٣٥). وتوجد علاقة وثيقة بين ما يقوم به قائد المؤسسة التربوية من أدوار وارتفاع مستوى الأداء في المؤسسة.

ومن أهم الأدوار التي يقوم بها القائد الفعال لتحقيق أداء متميز: تصميم وبناء رؤية مشتركة واضحة ومفهومة تنتقل إلي جميع العاملين في المؤسسة التربوية باستخدام وسائل الاتصال المختلفة، وصياغة الأهداف ونقلها بفعالية إلي جميع العاملين بالمؤسسة التربوية (German et al., 2006, p. 360). ومن ثم يتحقق تقدماً ملموساً في تنفيذ الرؤية التنظيمية، بالإضافة إلى تطوير مناخ مدرسي يسوده الثقة المتبادلة، والدافعية، والعمل الجماعي، والتنوع والابتكار.

٥- أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت في ضوء إدارة التميز

تهتم دولة الكويت بالتطوير الإداري، فهو من القضايا الهامة التي تمتعت باهتمام خطة التنمية الأخيرة، فانطلاقاً من أن تطوير النظم التربوية والإصلاح التربوي يجب أن يواكب التغيرات في الميدان التربوي، وبخاصة داخل المؤسسات التربوية، وبهدف تعزيز قدرات قيادات التعليم وبناء القدرة الفنية والأساس للإدارة، لذلك جاء مشروع "تطوير الإدارات التربوية وتحقيق التنمية المهنية" (وزارة التربية الكويتية، ٢٠١٤، ص ٧٤).

ويُعد الهدف الرئيس للمركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت كمؤسسة مستقلة، تهدف إلى قياس مدى التقدم، وجودة تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتنفيذية والاهتمام بقياس مستوى مخرجات التعليم (وزارة التربية الكويتية، ٢٠١٤، ص ٧٠).

ومن المهام الرئيسة للمركز (وزارة التربية الكويتية، ٢٠١٤، ص ٧٠):

- القيام بكافة الأنشطة المتعلقة بالقياس والتقويم التربوي، والتأكد من جودة مخرجات التعليم.
- المشاركة في وضع إستراتيجيات التعليم بالتنسيق مع المجلس الأعلى للتعليم.
- إعداد وتوفير كافة التقارير المتعلقة بمدى التقدم في إنجاز الخطط التنفيذية، وجودة مخرجات تلك الخطط.
- التأكد من مدى تحقيق وزارة التربية لمؤشرات الأداء الرئيسة، التي تمّ إعدادها من قبل المجلس الأعلى.

١- نشأة المركز

أنشئ المركز بالمرسوم الأميري رقم (٣٠٨) لسنة ٢٠٠٦، بغرض تطوير العملية التعليمية في دولة الكويت وفقاً لأسس علمية، وهو يقوم ببنني مشروعات التطوير الوطنية، إضافة إلى الاستفادة من الخبرات والرؤى الكويتية وما يسايرها من تجارب وخبرات الدول المتقدمة بما يدفع إلى تحقيق نتائج بموضوعية وحيادية (المركز الوطني لتطوير التعليم بالكويت، ٢٠١٥، ص ١).

وقد جاء إنشاء المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت بحيث يكون مستقلاً عن وزارة التربية. (وزارة التربية الكويتية، ٢٠١٤، ص ٧٢). ليدعم منظومة متكاملة للجهود التي تسعى إليها الدولة في تطوير التعليم بالكويت.

٢- رؤية المركز

تتلخص رؤية المركز في "أن يصبح مركزاً رائداً ومتميزاً في فنون وعلوم تطوير وإصلاح التعليم على المستوى المحلي والإقليمي بأعلى مستويات الجودة" (المركز الوطني لتطوير التعليم بالكويت، ٢٠١٥، فقرة ٢).

٣- رسالة المركز

تتلخص رسالة المركز فيما يلي (المركز الوطني لتطوير التعليم بالكويت، ٢٠١٥، ص ٢):

أ - بناء نظم تعليمية يكون المحرك الأساسي في وجودها هي نتائج وأداء التعلم لدى الطالب.

ب - بناء ومراقبة معايير ومناهج قائمة على التوافق بين مخرجات نظم التعليم والتطلعات المجتمعية.

ج - وضع طرق التقويم والقياس التربوية بناء على أحدث الدراسات و الأسس العلمية والتي تؤدي إلى وضع سياسات وممارسات تربوية ذات كفاءة عالية.

د - إعداد معلمين متميزين بالكفاءات العالية الحرفية والمثابرة على مبدأ التعلم.

هـ - المساهمة في تحقيق التكامل والشمولية في عناصر المنظومة التعليمية من مدخلات وعمليات ومخرجات، مع مراعاة المساواة والجودة تجعل من الطالب محورياً أساسياً للعملية التعليمية.

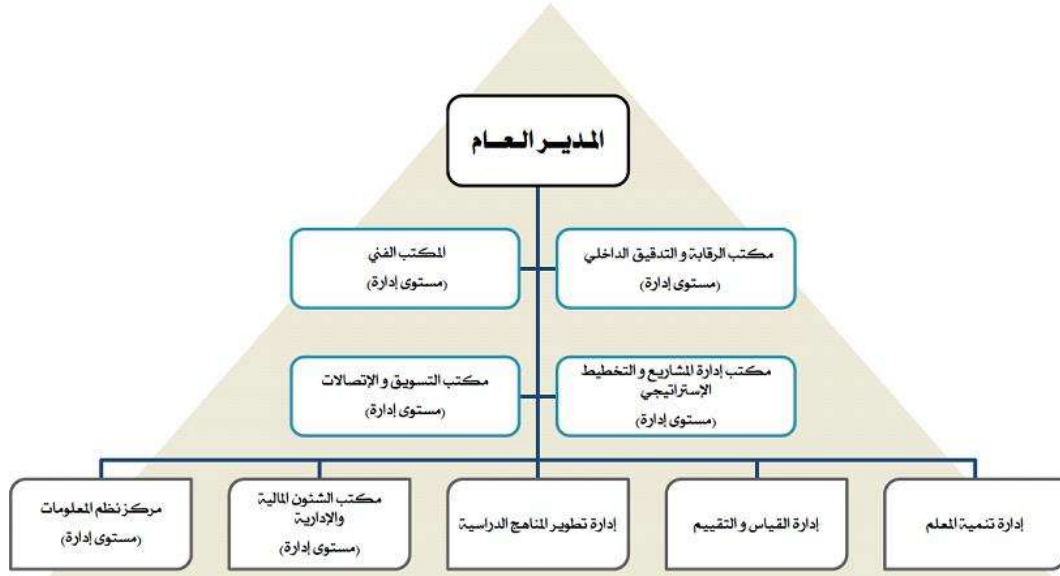
٤- فلسفة عمل المركز

تتمثل فلسفة المركز في بالاستثمار في العنصر البشري وإنشاء شراكات إستراتيجية مع المعنيين بالعملية التعليمية محلياً ودولياً، وتحقيق الريادة عن طريق استخدام أحدث المفاهيم والتقنيات في تطوير التعليم، وجعل الطالب محور العملية التعليمية وجعل التطوير عملية مستدامة (المركز الوطني لتطوير التعليم بالكويت، ٢٠١٥، فقرة ٤).

٥- الهيكل التنظيمي للمركز

بدأ المركز في عام ٢٠١٠ في تأسيس الهيكل التنظيمي والإداري لأداء أعماله وفق المرسوم الأميري وقد واجه صعوبات وتحديات إدارية ومالية كثيرة ساهم في تذليلها؛ انطلاقاً من الرغبة الجادة للقيادة السياسية في دولة الكويت.

وقد تقرر بالقرار الوزاري رقم ٢٢٩ لسنة ٢٠١٢ إنشاء البناء التنظيمي للمركز والموضح في الشكل التالي (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠١٣، ص ٧):



شكل (١)

الهيكل التنظيمي للمركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت

ومن خلال الشكل السابق، يمكن توضيح الوحدات التنظيمية للمركز الوطني لتطوير التعليم:

- مدير عام المركز (بمستوى وكيل وزارة)
- مكتب الرقابة والتدقيق الداخلي (بمستوى إدارة)
- المكتب الفني (بمستوى إدارة)
- مكتب إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي (بمستوى إدارة)
- مكتب التسويق والاتصالات (بمستوى إدارة)
- إدارة تنمية المعلم (بمستوى إدارة)
- إدارة القياس والتقييم (بمستوى إدارة)
- إدارة تطوير المناهج الدراسية (بمستوى إدارة)
- مكتب الشؤون المالية والإدارية (بمستوى إدارة)
- مركز نظم المعلومات (بمستوى إدارة)

٦- المهام الوظيفية لقيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة التميز

قدم المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت دليلاً للسياسات والقواعد والنظم المنظمة لللائحة الداخلية، والذي يعد دليلاً شاملاً للمدراء والمسؤولين والموظفين فيه، حيث يتضح من خلاله الأساس القانوني الذي يتم الاستناد عليه في تطبيق الأنظمة الإدارية بما يتفق مع قانون ونظام الخدمة المدنية وقرارات مجلس الخدمة المدنية ذات العلاقة، وحتى يتسنى للمركز القيام بأعماله على أكبر قدر من الشفافية والعدالة و يكون معيناً للعاملين بالمركز ومساعداً لهم في توضيح حقوقهم وواجباتهم، كما أن للمركز مجلس أمناء يعاون إدارة المركز في اتخاذ القرارات، ويرأسه أحد أعضائه.

ويتولى المدير العام إدارة المركز ويقوم بتصريف جميع شؤونه الداخلية في المجالات المالية والإدارية والفنية وتكون له الاختصاصات والصلاحيات التي تمكنه من إصدار القرارات والأوامر والتعليمات وذلك بقصد استثمار جميع الموارد البشرية والمادية في تحقيق صالح المركز وحسن أداء الخدمات المطلوبة منه وفقاً لأحكام اللائحة الداخلية والسياسات والنظم والقواعد المعتمدة من المجلس وله في سبيل تحقيق ذلك (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠٠٦، مادة ٢):

أ - إصدار ما يراه ضرورياً من القرارات الإدارية والتعليمية.

- ب- توزيع أنواع وأحجام ومواعيد العمل على مختلف وحدات الإدارة في المركز والتنسيق بينها.
- ج - إصدار قرارات التعيين والترقية والنقل والندب والتثبيت لشغل الوظائف الإشرافية عدا شغل وظائف مدراء الإدارات والتدريب والتكليف والإعارة ومنح المكافآت المالية والإحالة إلى التحقيق والوقف عن العمل وتوقيع جميع العقوبات وإنهاء الخدمة وذلك في حدود التفويض الممنوح له من المجلس في هذا الشأن.
- د - إصدار أوامر الشراء والتوقيع على العقود في حدود الميزانية المعتمدة.
- هـ - كافة أوجه الصرف وفي حدود الميزانية السنوية للمركز.
- و - تنفيذ قرارات المجلس.

فسياسات المركز هي ترجمة لفلسفة المركز وأسلوبه في إدارة موارده البشرية في ظل التغييرات المستمرة من حوله، وهي تحدد التوجهات والمقاصد الرئيسية والمبادئ والأهداف البعيدة التي يتبناها المركز بشأن موظفيه، كما أنها تسهل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين.

أما فيما يخص بأقدمية الموظفين المعينين، فترتب في كل درجة داخل المجموعة الوظيفية الواحدة وفقاً لتاريخ التعيين فيها فإذا تحدد تاريخ تعيين أكثر من موظف في درجة واحدة تحدد الأقدمية فيما بينهم وفقاً للمعايير الأعلى مؤهلاً، ثم مدة الخبرة، فالأكبر سناً (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠٠٦، مادة ١٣). ويجوز ترقية الموظف بالاختيار بقرار من مدير عام المركز بناء على اقتراح لجنة شئون الموظفين وبشرط أن يكون الموظف قد حصل في السنتين الأخيرتين على تقريرين سنويين بتقدير ممتاز (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠٠٧، مادة ٣٣).

وبالنسبة لشغل الوظائف الإشرافية في المركز فيشترط فيها ما يلي (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠٠٧، مادة ٣٤):

- أن تكون الوظيفة معتمدة في الهيكل التنظيمي للمركز.
- استيفاء شرط المؤهل والخبرة وفقاً لما ورد بقرار مجلس الخدمة المدنية لسنة ٢٠٠٦ وتعديلاته.
- مراعاة الكفاءة عند اختيار المرشح لشغل الوظيفة الإشرافية ومدى امتلاكه للمعرفة والمهارة والقدرة الإشرافية.
- يكون إسناد الوظيفة الإشرافية بالندب لمدة سنة على الأقل قبل التثبيت، يتم بعدها تثبيته أو تجديد الندب لمدة أخرى ممثلة أو إنهاء ندبه.

وتوضح مهام العاملين بالمركز من خلال الواجبات التي يجب على الموظف القيام بها (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠٠٧، مادة ٣٥):

- أ - أن يؤدي العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة في المكان المحدد للعمل، وخلال المواعيد المقررة لأدائه، طبقاً لمعدلات الأداء المرضية.
- ب - أن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته، وإذا إقتضت مصلحة العمل تكليفه بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية علاوة على الوقت المعين وجب عليه القيام بذلك.
- ج - أن ينفذ ما يصدر إليه من أوامر بدقة وأمانة.
- د - أن يتعاون مع زملائه في أداء الواجبات اللازمة لسير العمل، وأن يحسن التعامل معهم.
- هـ - أن يحافظ على أموال وممتلكات المركز، وأن يتقيد في ذلك بما تفرضه موجبات الأمانة والحرص.
- و - أن يحافظ على كرامة الوظيفة، وأن يسلك في تصرفاته مسلكاً يتفق والاحترام الواجب، وأن يتجنب أي تصرف يعكس بصورة سلبية على المركز ولو في خارج أوقات الدوام.
- ز - إبلاغ جهة عمله ببيانات حالته الاجتماعية، وكل ما يطرأ عليها خلال شهر على الأكثر.
- ح - الانتظام في التدريب الذي توفده إليه جهة عمله.
- ط - أن يحرص على السلوك الإيجابي عند تمثيل المركز في البعثات والمهام الرسمية الخارجية والمحافل الإقليمية والدولية.

كما أن التفويض من السمات المميزة لقيادات المركز بما يساعد على تمكين العاملين لمواكبة التغيير، وهو ما نصت عليه المادة (٧٥) من مواد دليل السياسات والقواعد والنظم المنظمة لللائحة الداخلية للمركز الوطني لتطوير التعليم تنص على: "أن لمدير عام المركز تفويض من يراه في اختصاصاته الواردة، وتحديد تلك الاختصاصات" (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠٠٧، مادة ٧٥).

يتضح مما سبق، أن المهام الوظيفية لقيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت يتنوع وتتداخل فيما بينها لتلبية المتغيرات المستجدة، بما يساعد في تحسين أداء تلك القيادات، ومن ثم تطوير أداء المركز ككل.

٧- نظام عمل المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت وإدارة التميز

يمكن لقيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت أن تحسن أدائها في ضوء مدخل إدارة التميز من خلال تطبيق المهام والوظائف التي خولت لها طبقاً للنظام الأساس لعمل المركز، والذي يؤكد على مبدأ المحاسبية والمساءلة من ناحية، وعلى تقييم الأداء وتميز العاملين من ناحية أخرى.

على الرئيس المباشر - وهو مدير عام المركز ومديري الإدارات - تقييم كفاءة الموظفين الذين يرأسهم - وذلك فيما عدا الوظائف القيادية - وفقاً لنظام تقييم الأداء ونماذج التقييم المعدة بمعرفة إدارة الشؤون المالية والإدارية والمعتمدة من المدير العام من واقع عمل وأداء الموظف ثم يعرض على من يليه في المسؤولية لإبداء رأيه وملاحظاته (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠٠٦، مادة ١٤).

تدون تقارير تقييم الأداء على النماذج التي تعد لهذا الغرض حسب المجموعات النوعية الوظيفية ومستويات الوظائف ويراعى في جميع الأحوال أن تكون بيانات التقييم مؤكدة للجودة في الأداء والسرعة في الإنجاز من عدمه، وتعلن للموظفين معايير تقييم الأداء (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠٠٦، مادة ١٥).

ويكون تقييم الأداء عن سنة كاملة تبدأ من أول يناير من كل عام وتنتهي في آخر ديسمبر من ذات العام وتقدم التقارير وتعتمد خلال الشهر التالي مباشرة لانقضاء السنة، ويستثنى من ذلك الموظفين خلال فترة التجربة فيخضعون لتقارير ربع سنوية تقيم بمعرفة الرئيس المباشر ومن يليه في المسؤولية (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠٠٦، مادة ١٦).

وبالنسبة لعناصر ضعف الأداء بالمركز، فعلى الرئيس المباشر تسبب تقرير الأداء بمرتبة ضعيف بصلب التقرير محددًا لعناصر الضعف المستمدة من ملف خدمة الموظف وكافة الأوراق والمستندات الرسمية (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠٠٧، مادة ١٥):
ويعد من عناصر الضعف بصفة خاصة:

- أ - الأداء الأقل من المستوى العادي وفقاً لمعدلات قياس الأداء المعتمدة.
- ب - التكاثر والنطء في أداء المهام الوظيفية.
- ج - مخالفة السلوك الوظيفي.
- د - شكاوي وملاحظات الرؤساء والمرؤوسين والزلاء والمتعاملين.
- هـ - عدم الانتظام في العمل.
- و - عدم مراعاة مواعيد الدوام.
- ز - الجزاءات التأديبية الموقعة.

ويحرم كل من يقدم عنه تقرير بمرتبة ضعيف (وهي أقل من ٦٥ %) من أول علاوة دورية تستحق له كما لا يجوز النظر في أمر ترقيته بالأقدمية أو بالاختيار ويستمر الحرمان وعدم النظر في الترقية إلى أن يحصل على تقرير نهائي بمرتبة أعلى، وذلك مع عدم الإخلال بتوافر الشروط الأخرى المقررة لاستحقاق العلاوة أو الترقية (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠٠٦، مادة ١٨). كل موظف يحصل على تقريرين سنويين بمرتبة ضعيف يعرض أمره على مدير عام المركز لتوقيع العقوبة المناسبة عليه عدا عقوبة الفصل من الخدمة، فإذا حصل على تقرير ثالث بأنه ضعيف خلال سنة من حصوله على التقرير السابق اعتبر مفصولاً من الخدمة

من تاريخ اعتبار هذا التقييم نهائياً (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠٠٧، مادة (١٦).

ويجوز بناء على توصية من الرئيس المباشر لإحقاق الموظف الذي منح تقريراً بمرتبة ضعيف في برنامج أو دورة تدريبية بغرض الارتقاء بأدائه إذا كان سبب الضعف عائداً إلى قصور في الأداء، والموظف الذي يحصل على تقييم أداء ضعيف مرتين متتاليتين يعرض أمره على مدير عام المركز للنظر في توقيع إحدى العقوبات التأديبية عليه، فإذا حصل على تقرير ثالث ضعيف تنهى خدماته من المركز ويصدر قرار إنهاء الخدمة من رئيس مجلس أمناء المركز، يتم تقييم أداء الموظف من قبل رئيسه المباشر وتعتمد نتيجة التقييم من قبل الرئيس الأعلى، بعد اعتماد المدير العام للتقييم الشامل لموظفي المركز، على أن يتم تقييم أداء موظفي المركز بصورة دورية مرة واحدة على الأقل سنوياً، ويترتب على نتيجة تقييم الأداء تحديد مكافآت الأعمال الممتازة، الترقيات، إنهاء الخدمة (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠٠٧، مادة ١٨).

وأخيراً يمكن للدراسة من ربط مدخل إدارة التميز في تحسين أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت من خلال من أوضحتها إستراتيجية الشؤون المالية والإدارية (٢٠١٥ - ٢٠٢٠) على عوامل تميز المركز.

فلا بد أن يؤكد أن تطوير التعليم لتحقيق الجودة النوعية يُعدّ قراراً استراتيجياً وطنياً تسعى دولة الكويت لتحقيقه. فعلى صعيد صناعة القرار واتخاذها، نجد أن حضرة صاحب السمو أمير البلاد المفدى، وسمو ولي العهد الأمين، ومعالي وزير التربية والتعليم، يؤكّدون في خطبهم وتوجيهاتهم على ضرورة القيام بعمل جدي وإحداث تغييرات جذرية في المفاهيم والأساليب والعمليات التربوية، استجابة للتحديات التي تفرضها تربية المستقبل. وقد أسفر نمو المركز وتطوره خلال الفترة ٢٠١٠ - ٢٠١٣ عن حقائق وجوانب قوة إيجابية نوجهاها في الآتي المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠١٤، ص ١٥):

- (١) قوة نص المرسوم الأميري لتأسيس المركز مما يعطيه صلاحيات واسعة ومؤثرة في إدارة دفة التعليم في دولة الكويت والإطلاع بكثير من المسؤوليات والأدوار بشكل أساسي.
- (٢) فلسفة إدارة المركز هي الإدارة بالمشاريع. ويعني ذلك أن كل أهداف المركز يتم تحويلها إلى مشاريع واقعية ذات نتائج ملموسة تعتمد منهجية البحث العلمي والتميز في أداء كافة الأعمال بدرجة عالية من الكفاءة والجودة لتحقيق غاياتها المرجوة.
- (٣) ديناميكية نظام العمل في المركز وقابليته الفكرية والإدارية على مواكبة المستجدات والاستجابة للمتغيرات والتطورات، كما يتم تشجيع الأفكار والحلول الإبداعية ومكافأة أصحاب المبادرات الهادفة.
- (٤) يعتمد المركز على التخطيط والتحديث المستمر لتقنية المعلوماتية والاتصالات للقيام بأعماله والتواصل بين الموظفين وصناع القرار، وفي إدارة مشاريعه وتنفيذ الدراسات.
- (٥) تتبنى إدارة المركز مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين من الجنسين لجميع الجنسيات وعلى مختلف المستويات واحترام وتقدير جميع الموظفين مع منحهم مساحة كافية من الحرية المنضبطة وتشجيع الأدوار القيادية.
- (٦) يعمل المركز ضمن استراتيجيات وسياسات ومعايير ولوائح إدارية ومرجعية فنية تدعم الهيكل التنظيمي، وتجعله بناءً مؤسسياً متماسكاً ويعتمد الشفافية للتعامل بوضوح وعلانية في جميع الأعمال مع الموظفين وفق آلية واضحة.
- (٧) انتهاز مبدأ التطوير المستمر لمختلف فعاليات المركز، مما أدى إلى مراجعة اللوائح الداخلية وتنقيحها، والأخذ بالمدخل الشمولي متعدد الجوانب، وتأليف الكتيبات المناسبة وتوزيع أدلة عمل وإرشاد للموظفين.
- (٨) قرب المركز من أرض الواقع واتصاله المباشر بالمعنيين بالعملية التعليمية: الوزارات والهيئات التعليمية، الطالب وولي الأمر.
- (٩) يتبنى المركز مبدأ الشفافية والمشاركة في بناء خطته وأعماله مما يجعل الجميع يساهمون في وضعها والإصرار على نجاح تنفيذها.

ومن انجازات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت على المستوى الدولي، هو ما قام به عام ٢٠١٣م، بعمل دراسة تشخيصية بالمشاركة مع المعهد الوطني للتعليم بجامعة نانينغ التكنولوجية في سنغافورة، حيث غطى دراسة شملت كفاية وفعالية عملية التعليم والتعلم (المناهج، طرق التدريس والتقييم)، والتكنولوجيا، وسياسات الموارد البشرية، وتدريب المعلمين (قبل وأثناء الخدمة)، والتدريب على القيادة المدرسية) قبل وأثناء الخدمة (وبعض الجوانب الإدارية، ولقد خلصت الدراسة لنتيجة تقييم التعليم العام كالتالي (المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت، ٢٠١٣، ص ٦٢):

- الحاجة إلى مناهج تواكب القرن الحادي والعشرين.
- الحاجة إلى وجود نظام اختبارات تقييمية يهدف إلى تحفيز المهارات " العليا " للتفكير.
- الحاجة إلى تطوير مبتكر لمدارس القرن الحادي والعشرين.
- الحاجة إلى تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين.
- الحاجة إلى خلق كادر من قادة المدارس الابتكاريين.
- الحاجة إلى وضع أداة تقييم فعالة لأداء المعلمين.

رابعاً: إجراءات الدراسة الميدانية

تعرض الدراسة إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١- أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى رصد واقع أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر العالمين به والموجهين.

٢- مجتمع الدراسة

استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والوجهين بالمركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت بلغ عددهم (١٤٤)، شمل (٦٩) عاملاً بالمركز، بالإضافة إلى (٧٥) موجهاً يتعاملون بشكل غير مباشر بالمركز، بعد استبعاد عدد (٣٠) موجهاً لعينة الدراسة الاستطلاعية للصدق والثبات بمناطق، وذلك للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦م، وجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

بيان بعدد العاملين بالمركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م

م	متغيرات العاملين	المتغيرات	مجموع
١	النوع	ذكور	٥٣
		إناث	٩١
		مجموع	١٤٤
٢	الوظيفة	مدير	٩
		إداري	٦٠
		موجه	٧٥
		مجموع	١٤٤
٣	المؤهل	بكالوريوس أو ليسانس	٦١
		دبلوم دراسات عليا	٥٣
		ماجستير أو دكتوراه	٣٠
		مجموع	١٤٤
٤	عدد سنوات خبرة العمل	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٩
		من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٤٤
		من ١٥ سنة فأكثر	٥١
		مجموع	١٤٤
		إجمالي	١٤٤

يتضح من الجدول السابق ما يلي:
- أن عدد مجتمع الدراسة بلغ (١٤٤).

- أن نوع مجتمع الدراسة كان أكبر في فئة الإناث، حيث بلغ عددهم (٩١) معلماً بنسبة (٦٣%) من إجمالي مجتمع الدراسة، بينما كانت فئة الذكور هم أقل عدد، حيث بلغ عددهم (٥٣) بنسبة (٣٧%)، ويرجع ذلك إلى طبيعة التخصصات المتواجدة بالمركز، والتي لا تتطلب تحركات دائمة لذلك ترغب الإناث العمل فيها، كالمبرمجين وموظفي الإحصاء، وأيضا طبيعة عمل الموجهين.

- أن المؤهل العلمي لأفراد مجتمع الدراسة كان أكبر في المؤهل العالي، حيث كان عددهم (٦١) بنسبة (٤٢,٥%) من إجمالي مجتمع الدراسة، بينما الحاصلون على مؤهل دبلوم دراسات عليا بلغ عددهم (٥٣) معلماً بنسبة (٣٧%) هم أقل عدد، بينما فئة الحاصلون على درجة الماجستير أو الدكتوراه كانت أقل عدداً حيث بلغت (٣٠) بنسبة (٢٠,٥%)، وهذا يدل على أنه مازالت النسبة ضعيفة في حصول العاملين على مؤهل دراسي أعلى من المؤهل العالي.

- أن عدد سنوات خبرة العمل لمجتمع الدراسة كان أكبر في الفئة من ١٥ سنة فأكثر، حيث بلغ عددهم (٥١) بنسبة (٣٥,٥%) من إجمالي مجتمع الدراسة، تلتها فئة من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، حيث بلغ عدد هذه الفئة (٤٩) بنسبة (٣٤%)، بينما كانت فئة من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة هي الفئة الأقل عدداً، حيث بلغ عددهم (٤٤) معلماً بنسبة (٣٠,٥%).

٣- أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة، وشملت (١٤) عبارة تمت صياغتها بحيث يستجيب المفحوص لكل عبارة من عبارات الاستبانة وفق تدرج (ليكرت) الخماسي (يتحقق بدرجة كبيرة جداً، يتحقق بدرجة كبيرة، يتحقق بدرجة متوسطة، يتحقق بدرجة صغيرة، يتحقق بدرجة صغيرة جداً) تقابله الدرجات (٥-٤-٣-٢-١) على الترتيب.

وتم التحقق من الصدق والثبات للاستبانة على النحو التالي:

- صدق الاستبانة

تم قياس صدق أداة الدراسة بواسطة طريقة صدق المحكمين لتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، ومناسبة لمن تطبق عليهم، وقياس مدى تمثيل الاستبانة ومحاورها وأبعادها المختلفة المراد قياسها، وعرضت الدراسة الحالية الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص أصول التربية والإدارة التربوية، من أساتذة كليات التربية بالجامعات المصرية والكويتية بلغ عددهم (١١) محكماً.

- حساب معامل ثبات أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ)، كما استخدمت ثبات طريقة الاختبار وإعادة الاختبار بتطبيق الاستبانة في صورتها النهائية على عدد (٣٢) موجهاً ممن يتعاملون مع المركز، وكان ذلك خلال الأسبوع الثالث من شهر أكتوبر لعام ٢٠١٦م، وبعد أسبوعين تم إعادة التطبيق عليهم مرة أخرى، ومقارنة نتائج التطبيقين وإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون والذي بلغ (٠,٩٥**)، وهي قيمة عالية مما يشير إلى قوة ثبات أداة الدراسة.

خامساً: واقع أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر العاملين به والموجهين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات ولكل معيار وللدرجة الكلية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة حول
(إدارة التميز)

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
متوسطة	٣	١,٤٩	٣,٣٦	يهيئ بيئة تشجع على الإبداع والتميز.	١
متوسطة	٨	١,٣٨	٣,٢٣	يشرك العاملين في عرض مشكلات المركز بوضوح وشفافية.	٢
متوسطة	٥	١,٤٠	٣,٢٣	يدير الموارد والإمكانات المادية بفاعلية.	٣
متوسطة	١٠	١,٤٢	٣,٢١	يحفز العاملين للعمل من أجل الحصول على جوائز التميز.	٤
متوسطة	١١	١,٥٢	٣,١٥	يخصص جائزة سنوية للأفكار التي ترتقي بالأداء.	٥
متوسطة	٦	١,٤٤	٣,٣١	يمنح الآخرين حق ممارسة بعض اختصاصاته ويوجههم ويراقبهم.	٦
متوسطة	١٤	١,٤٧	٣,٠٤	يركز على جذب الموهوبين لشغل المناصب الوظيفية.	٧
متوسطة	٩	١,٤٣	٣,٢٣	يقيم أداء العاملين بنزاهة وموضوعية.	٨
متوسطة	٧	١,٥١	٣,٢٩	يطبق قواعد المساءلة على كافة المستويات بالمركز.	٩
متوسطة	٤	١,٣٧	٣,٣٣	يكافئ العاملين مقابل تقديم خدمات إضافية للمركز.	١٠
كبيرة	٢	١,٣٨	٣,٤٤	يُشكل لجان وفرق عمل متخصصة لتيسير المهام.	١١
متوسطة	١٣	١,٤٧	٣,٠٧	يتابع مستوى الإنجاز بالمركز بشكل متطور ومستمر.	١٢
كبيرة	١	١,٤٧	٣,٩٤	يوفر نظاماً لتلقي المقترحات والشكاوى والتعامل معها.	١٣
متوسطة	١٢	١,٤٥	٣,٠٨	يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمركز.	١٤
متوسطة		٠,٩٨	٣,٢١	مجموع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت العبارات التالية بنسبة موافقة متوسطة وهي كالتالي:

- ١- جاءت العبارة (١٣) ونصها " يوفر نظاماً لتلقي المقترحات والشكاوى والتعامل معها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (٧)، تلاها العبارة (١١) ونصها " يُشكل لجان وفرق عمل متخصصة لتيسير المهام " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (١,٣٨)، وجاءت العبارتان بدرجة توافر (كبيرة)، وقد يرجع ذلك إلى وجود وحدة للشكاوى والمقترحات بالمركز، لأن صميم عمل المركز يقوم على تطوير العملية التعليمية، فالحاجة إلى مثل هذه الوحدة ضرورية، فضلاً على العدد المحدود للعاملين بالمركز والذي يتطلب دوماً العمل في مجموعات وفرق عمل.
- ٢- جاءت العبارة (١٢) ونصها " يتابع مستوى الإنجاز بالمركز بشكل متطور ومستمر " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٧) وانحراف معياري (١,٤٧)، أعقبها العبارة (٧) ونصها " يركز على جذب الموهوبين لشغل المناصب الوظيفية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٤) وانحراف معياري (١,٤٧)، وجاءت العبارتان بدرجة توافر (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعمال الروتينية لقيادات المركز مما تشغلهم عن المتابعة المستمرة لأعمال المركز، من ناحية أخرى تقل الاستعانة بأصحاب المواهب الخبرات نظراً لأن العمل بالمركز يتم وفقاً للتعيينات بناء على الوظائف المتاحة، ولا يسمح بالاستعانة بالمستشارين لخدمة العملية التعليمية بدولة الكويت.

وتعزى نتيجة الاستبانة ككل حول واقع إدارة التميز إلى اختلاف تصورات أفراد مجتمع الدراسة من العاملين بالمركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت حول تطبيق إدارة التميز، واعتقادهم بأن هذه المدخل قد ينجح في مجالات أخرى غير التعليم، وأن أغلبهم يرون أن مديريهم لا يتمتعون بتوافر درجة كافية (كبيرة جداً) لهذا المدخل، وقد يرجع هذا إلى ضعف وعي المدراء، وقلة رغبتهم في التطوير المستمر ومواكبة المستجدات العصرية، نظراً لكثرة الأعمال الروتينية التي يقومون بها، فضلاً عن تدخل وزارة التربية في اختصاصات المركز ومعاملته كأنه إدارة تابعة لها مما يعطيها الحق في تحديد وإدارة موارده المالية كما يراها المسؤولون في وزارة التربية بعيداً عن المهنية والموضوعية، وذلك طبقاً لما نصت عليه المادة السابعة من مرسوم تأسيس

المركز الوطني لتطوير التعليم رقم ٣٠٨ لعام ٢٠٠٦م " يكون للمركز اعتمادات مالية خاصة به تدرج ضمن ميزانية وزارة التربية"، الأمر الذي يحول دون تحقيق جوائز ومكافآت للتميز، كما لا توجد شفافية في التعامل المالي بين المركز ووزارة التربية، ومعظم التعاملات بينهما تتم عن طريق البريد الرسمي.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة ياسر خليل (٢٠١٥) والتي كشفت نتائجها أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة.

رابعاً: آليات وإجراءات تحسين أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت

إن تحسين أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت في ضوء إدارة التميز قد يتطلب وقتاً ليس بالقصير، خاصة في ضوء المشكلات الإدارية والروتين اليومي الذي يعوقهم عن تميز أعمالهم، ومحدودية الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. ويرى الباحث أن آليات وإجراءات تحسين أداء قيادات المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت تكمن فيما يلي:

١- تشخيص الوضع الحالي لأداء قيادات المركز

يتعين علي قيادات المركز في هذه المرحلة أن يقوم بجمع وتحليل كل المهام الوظيفية التي يتعين عليه القيام بها، ويقصد هنا أن يتم جمعها من مصادرها المختلفة، ثم يقوم بالتعرف علي نقاط الضعف في هذه المهام، علي أن يحددها بدقة؛ ثم التعرف علي المتغيرات التي تؤثر في المركز حالياً ومستقبلاً، والهدف الذي يرغب في الوصول إليه علي أن يتم تحديده في ضوء متطلبات المركز، والإمكانيات المادية والفنية والبشرية المتاحة له، وكذلك في ضوء متطلبات المجتمع الكويتي وتوقعاته من التعليم بشكل عام.

٢- التخطيط لتحسين أداء قيادات المركز

يجب علي قيادات المركز أن تحدد المهام الوظيفية التي لا بد من إدخالها علي المهام الحالية، وذلك في ضوء مفاهيم الاتجاهات الإدارية المعاصرة، المداخل الإدارية الثلاثة سابقة الذكر، وذلك من خلال الخطوات التالية:

- تحديد المهام الوظيفية المراد إدخالها لتطوير المهام الوظيفية الحالية لقيادات المركز بعد تحليل المهام الوظيفية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، في الفصل الثاني من الدراسة.
- تكوين لجنة من القيادات التربوية بوزارة التربية والقيادات والعاملين بالمركز، لتحديد المهام الوظيفية المستجدة التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء قيادات المركز، وفي ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

٣- إعداد المركز لتحسين أداء قياداته

- ويتم ذلك من خلال ما يلي:
- تجهيز المركز بالتجهيزات الضرورية مثل أجهزة الاتصال، والحاسب الآلي والإمكانيات اللازمة لتسهيل استخدام المداخل الإدارية الثلاث السابق ذكرها.
- تدريب القيادات والعاملين بالمركز علي متطلبات هذه المداخل الإدارية، وتعريفهم بأدوارهم في ضوءها.
- نشر ثقافة التطوير بين العاملين بالمركز، وتعريفهم بأهمية تطوير أداء قيادات المركز، وانعكاس ذلك علي تحقيق أهداف المركز بفاعلية.

٤- تنفيذ التحسين المطلوب للأداء

- يجب علي قيادات المركز تنفيذ خطة تطوير المهام الوظيفية، وقد يتم ذلك من خلال ما يلي:
- وضع خطة إجرائية لتطوير المهام الوظيفية موضع التنفيذ.
- متابعة تنفيذ هذه الخطة والتي تشمل المهام ومتطلبات تطويرها والوقت الذي تتطلبه عملية التنفيذ، ومن يقوم به، ومعايير تحقيقه ومدى التقدم في التنفيذ، ومن يقوم بالمتابعة وكيف.

أما فيما يخص مقترحات إجرائية لتطبيق إدارة التميز، فتكمن فيما يلي:

- تطوير الثقافة المؤسسية التعليمية إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز.
- شمولية مشاركة العاملين في برامج التميز بحيث تكون المشاركة فيها ضمن معايير محددة إلزامية.
- العمل على إعداد دراسات لتحديد احتياجات وتوقعات جميع المعنيين بخدمات المركز.
- تصميم آليات حديثة تلائم واقع الإدارة بالمركز لمراقبة الجودة والتميز عن طريق تصميم نماذج قياس الأداء بأسلوب يقيس واقع الأداء بطريقة منطقية تمكن من المتابعة الدقيقة الموضوعية وتعديل الأخطاء إن وجدت.
- التقويم والتصحيح المستمر لخطوات تطبيق إدارة التميز ومراقبة عملية الإنتاج التعليمي بما يحقق تميز وجودة أفضل في مجال التعليم.
- تكوين فريق منخصص لجوائز التميز بالمركز.
- العمل على زيادة الأنشطة الاجتماعية لموظفي المركز من الرحلات و الأيام المفتوحة.
- من المهم أن يكون مدير عام المركز متخصص تربوي أو على الأقل خبرة في المجال الإداري والتربوي.
- نشر ثقافة القياس والتقييم وفق أسس علمية تعتمد الشفافية والموضوعية.
- يجب أن تكون المساءلة والمكافأة ذات معيار واحد وتنظر للموظفين بعين واحدة.
- إيجاد مراكز تابعة للإدارة تكون في كل منطقة تعليمية مركز لتطوير التعليم يوفر الدعم للمدارس (دورات- استشارات - زيارات تبادلية).
- حسن الاستماع للموظف وتكرار فكرة الاستبيان لأنها فكرة جيدة جداً والعمل بها للتطوير.
- فتح أفق التواصل بين المركز والمراكز المشابهة بالعالم.
- تصميم موقع الكتروني بلغات مختلفة تابع للمركز.
- لا يوظف أي عضو جديد لا يملك القدرة على التعامل مع أجهزة الحاسوب والبرامج الأساسية للحاسوب.
- تصميم نظام إداري متكامل يغني جميع الموظفين من التعامل اليدوي ويجب على جميع استفساراتهم ويحقق طلباتهم ويمكنهم من متابعتها ألياً.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ - المعاجم والموسوعات:

- ٣٧- مجمع اللغة العربية (٢٠١٠). المعجم الوجيز. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٣٨- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٢). معجم مصطلحات الحكامة التربوية. الرباط: مكتب تنسيق التعريب.

ب - الوثائق الرسمية:

- ٣٩- المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت (٢٠٠٦). الملائحة الداخلية للمركز الوطني لتطوير التعليم. الكويت: المركز الوطني لتطوير التعليم.
- ٤٠- المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت (٢٠٠٧). دليل السياسات والقواعد والنظم المنظمة للملائحة الداخلية للمركز الوطني لتطوير التعليم. الكويت: المركز الوطني لتطوير التعليم.
- ٤١- المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت (٢٠١٣). الدراسة التشخيصية للوقوف على واقع حال التعليم في الكويت. الكويت: المركز الوطني لتطوير التعليم.
- ٤٢- المركز الوطني لتطوير التعليم بدولة الكويت (٢٠١٤). الإستراتيجية العامة للمركز الوطني لتطوير التعليم خلال الفترة ٢٠١٤ - ٢٠٢٠. الكويت: المركز الوطني لتطوير التعليم.
- ٤٣- وزارة التربية الكويتية (٢٠١٤). تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥م. الكويت: وزارة التربية.

ج - الكتب:

- ٤٤- بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥). الإدارة التربوية (الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية). القاهرة: دار الفكر العربي.

- ٤٥- حسن عبدالحميد أحمد رشوان (٢٠١٠). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- ٤٦- ذوقان عبيدات، وعبدالرحمن عدس، وكايد عبدالحق (٢٠١٢). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه (ط ٦). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٤٧- رشدي أحمد طعيمة (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٤٨- عادل زايد (٢٠٠٥). الطريق إلى الأداء المتميز. كلية التجارة جامعة القاهرة: مركز البحوث والدراسات التجارية.
- ٤٩- عبدالباري إبراهيم درة (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٥٠- علي السلمي (٢٠٠٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٥١- محمود حنفي (٢٠٠٧). التنظيم والأداء (ط ٤). الإسكندرية: دار الجامعات المصرية للطباعة والنشر.
- ٥٢- مدحت محمد أبو النصر (٢٠١١). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٥٣- نادية محمد عبد المنعم، وخالد قدرى إبراهيم (٢٠٠٣). معوقات أداء المدرسية عن تحقيق أهداف التعليم الثانوي العام. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- ٥٤- نادية محمد عبد المنعم، وعزة جلال مصطفى (٢٠١٢). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٥٥- نعيم حافظ أبو جمعة (٢٠٠٣). التسويق الابتكاري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٥٦- يوسف أبو الحجاج (٢٠١٠). الإدارة المتميزة وسمات المدير الناجح. القاهرة: دار الكتاب العربي.
- د - الكتب المترجمة:**

٥٧- النموذج الأوروبي لإدارة التميز (٢٠١١). النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي (ترجمة الهلالي الشربيني الهلالي). القاهرة: المركز العربي للتنمية (النموذج الأصلي منشور ٢٠٠٣).

هـ - الدوريات والمجلات العلمية:

٥٨- فاطمة محمد الرميح (٢٠١٤). التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بالكويت كمدخل للإصلاح المدرسي رؤية مقترحة. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي، (٢٠)، ٢٥٢-٣٠١.

و - المؤتمرات والندوات:

٥٩- محمد المحمدي الماضي (٢٠١٠). التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العربية في القرن ٢١. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام (الواقع والتطلعات والتحديات). القاهرة: جامعة الدول العربية، ٢١ - ١٢/٢٢، ١٧٧ - ٢٠٢.

ز - الرسائل العلمية:

٦٠- شافي عوض ضيدان الرشيدى (٢٠١٥). تطوير أداء قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت (تصور مقترح). رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث التربوية جامعة القاهرة.

٦١- علي يحيى علي شرف الدين (٢٠١٤). تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز. رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة عين شمس.

٦٢- ياسر محمد خليل (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز. رسالة ماجستير، كلية التربية بالگردقة جامعة جنوب الوادي.

ثانياً: المراجع الأجنبية

A- Books:

- 10- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management*. New Jersey: Practice Hall.