

## تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوربي EFQM. ( دراسة تحليلية )

### إعداد

أ.د. نهلة عبد القادر هاشم

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية.

د. غادة محمد عبد السلام

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية.

أ. منال عياد العازمي

رئيس قسم بوزارة التربية بدولة الكويت.

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوربي "EFQM". ولتحقيق هذا الهدف تم الاستعانة بالمنهج الوصفي.

وقد حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوربي "EFQM"؟  
ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

١- ما الأسس النظرية للأداء المؤسسي ونموذج التميز الأوربي "EFQM"؟

٢- ما واقع الأداء المؤسسي في المناطق التعليمية في دولة الكويت؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء معايير نموذج التميز الاوربي "EFQM" ؟

---

***Developing the Institutional Performance of Educational Districts in The State of Kuwait in the light of The European Excellence Model (EFQM).  
(Analytical Study)***

***Prepared By***

**Prof. Dr Nahla Abdel Kader Hashem**

Prof. and head of Comparative Education and

Educational Administration Department

Faculty of Education Ain Shams University

**Dr. Ghada Mohammad Abd El- Salam**

Lecturer in Comparative Education & Educational Administration  
Department

Faculty of Education - Ain Shams University

**Manal Ayad Suliman Alazmi**

Head of department at the Ministry of Education in State of Kuwait

***Abstract***

*The Study aimed to reach proposed procedures to develop the institutional performance of educational districts in the State of Kuwait in the light of The European Excellence Model (EFQM). To reach this aim, the study relied on the descriptive method.*

*This study tried to answer the main following question:*

***How can proposed procedures be reached to develop the institutional performance of educational districts in the State of Kuwait the light of The European Excellence Model (EFQM)?***

*Several questions are branched out from this question:*

- 1. What are the theoretical foundations of the institutional performance and The European Excellence Model (EFQM)?*

2. *What is the status quo of the institutional performance in the educational districts in the State of Kuwait?*
3. *What are the proposed procedures to develop the institutional performance of educational districts in the State of Kuwait based on the standards of The European Excellence Model (EFQM)?*

## تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوربي EFQM. ( دراسة تحليلية )

إعداد

أ.د نهلة عبد القادر هاشم

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية.

د. غادة محمد عبد السلام

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية.

أ. منال عياد العازمي

رئيس قسم بوزارة التربية بدولة الكويت.

مقدمة:

دعت التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال والتطور العالمي الحاصل على صعيد التعليم، إلى ضرورة التكيف مع تلك التطورات والتغيرات، حيث سعت المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق التفرد والتميز في أدائها المؤسسي، وبذلت في سبيل ذلك كل ما تستطيع من جهد لتحقيق النجاح والتقدم المحرز في ظل تلك التحديات، وقد تطلب الأمر تصميم استراتيجيات تهتم بتطوير الأداء المؤسسي.

فنشأ ما يسمى بالتميز المؤسسي الذي يُعد نمطاً فكرياً وفلسفياً وإدارياً مبنياً على نهج محدد يتعلق بكيفية تحقيق نتائج قوية للمنظمة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف، ضمن ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (١)

وقد انصببت جهود علماء الإدارة على تطوير الأداء المؤسسي في سبيل إيجاد نماذج للتميز المؤسسي يجمع عناصر بناء المنظمة ومقوماتها، على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية، ويحقق لها أعلى مستويات الأداء المتميز. (٢)

ويعد التميز المؤسسي طريقاً إلزامياً للوصول إلى تطوير الأداء المؤسسي

للمنظمات، من خلال تبني نماذج تميز عالمية، قادرة على تقديم تحليل شامل وموثق لكل من القرارات، والإدارة الاستراتيجية، ورعاية المستفيدين، والجودة، وأخلاقيات الإدارة، والثقافة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية، والإجراءات البيئية. (٣)

ومن أبرز نماذج التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر نموذج التميز الأوربي "European Foundation for Quality Management" "EFQM" القادر على تحقيق الميزة التنافسية، والتطوير الدائم في بيئة المنظمات، وتقييم وتحديد مواطن القوة والضعف ليتم تعزيزها أو معالجتها. (٤)

فتطوير الأداء المؤسسي أصبح اليوم هدفاً أساسياً تطمح إليه جميع المنظمات، فهو يعد جزءاً من عمل أي منظمة، والأمر يتطلب إجراء تحليل شامل لجميع أوجه نشاط المؤسسة ووحداتها التنظيمية، ويعرّف الأداء المؤسسي بأنه: محصلة لكلٍ من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية، والاقتصادية والثقافية عليهما. (٥)

ويعرّف أيضاً بأنه "منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، ويشتمل على الأبعاد التالية: أداء الأفراد داخل وحداتهم، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمؤسسة، وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (٦)

كما يتضمن الأداء المؤسسي مستويات متكاملة ومتفاعلة بعضها مع بعض تتضمن المستويات التالية: أولاً: مستوى المنظمة: حيث يتضمن الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجية؛ ثانياً: مستوى العمليات: وهي ما تقوم به الوحدات التنظيمية من تفاعلات فيما بينها على لتحقيق الأهداف على ضوء استراتيجية المنظمة؛ ثالثاً: مستوى الأداء الفردي: وتتضمن الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل الوحدات التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهدافها. (٧)

ويتكون الأداء المؤسسي بشكل عام من ثلاثة أبعاد هي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (٨)

وبناء على ما سبق فإن تطوير الأداء المؤسسي للمنظمات بشكل عام والمنظمات

التعليمية بشكل خاص يجب أن يشمل الأداء الكلي المتمثل في أنشطتها ومساهماتها ووظائفها ووحداتها التنظيمية والقوى البشرية، والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها؛ وذلك لتغطية كافة مستويات المنظمة من مستويات العمل، ومستوى العمليات، ومستوى المنظمة، داخل إطار البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء المنظمة وإنجازها، ومن ثم تحقيق الانسجام والتكامل بين قطاعاتها، والوصول إلى النتائج المستهدفة.

وفي هذا السياق فقد كانت أكثر الجهود العالمية في مجال تحقيق التميز مُصنَّبةً على أداء المنظمات التعليمية بكافة أبعادها، حيث تُعد المنظمات التعليمية القوة الدافعة للقطاعات الأخرى، والممولة لها بالموارد البشرية المدربة، وبالخدمات لكافة أفراد المجتمع. حتى إنه يمكن القول إن لأداء المناطق التعليمية أبعاداً تتضمن منها أبرزها:

١- البعد الإداري: وهو نظام متكامل، يمثل العلاقة بين عناصر وأفراد المنظمة، كما يساعد المنظمة على تنسيق العلاقة بين الموظفين والأقسام، وتحسين تماسك المنظمة، ووضع خطة عملها وتشغيلها، ووضع أساس لسلسلة العمل اليومي في المنظمة، وصياغة الآليات، وتطبيق السياسات، وتخصيص ومراقبة مختلف مواردها. (٩)

٢- البعد الاجتماعي: وهو قدرة المنظمة على إدارة مسؤوليتها الاجتماعية، وطبيعة علاقتها مع بيئتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما يساعد المنظمات على تحمّل المسؤوليات المجتمعية المختلفة تجاه المستفيدين الداخليين والخارجيين. (١٠)

٣- البعد التقني: وهو قدرة المنظمة على استيعاب التقنية الحديثة ودمجها في نسيج التنظيم الإنتاجي والإداري والبشري، وضمان توظيف إمكانيات التقنية وتفعيل تطبيقاتها في عملياتها، مع توفير متطلبات التقنية والمحافظة على إمكانياتها ومقومات استخدامها بكفاءة. (١١)

٤- البعد التسويقي: وهو العمل الإداري الذي يقع عليه عبء التخطيط الاستراتيجي لجهود المشروع والرقابة على تنفيذ خطته ووضعها في برامج تستهدف الربح للمنظمة، وإشباع حاجات المستفيدين. فالتسويق هو العمل الذي يتطلب توحيد كل أنشطة الأنظمة في نظام عمل موحد. (١٢)

وعلى ذلك فإن كافة المنظمات وما يحيط بها من تحديات وتغيرات بحاجة إلى تطبيق نموذج التميز الأوربي EFQM لتطوير أدائها المؤسسي بكافة مستوياته الداخلية والخارجية، فهو نموذج يتضمن معايير شاملة لجميع مستويات الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة، ويرتبط الأداء المؤسسي الناجح لأي منظمة بتطبيق نموذج التميز الأوربي EFQM باعتباره هو النموذج الرائد في عالم تميز الأداء في العصر الحالي؛ الأمر الذي يحتم على المنظمات تبنيّه هو بالذات إذا ما أرادت الاستمرار في مواكبة المتغيرات العالمية والتكيف معها والبقاء في مجال التنافس والتميز، والقدرة على التعامل مع ثقافة التميز داخل المؤسسة، وتحديد الدور الفعال للقيادة، ورضا العاملين، والتطوير والنمو المؤسسي، التي تعد بدورها ركائز ومعايير لنموذج التميز EFQM .

وانطلاقاً مما سبق؛ فإن تبني المناطق التعليمية لنموذج التميز الأوربي EFQM يساعدها في الوصول إلى أفضل الممارسات المتميزة في ظل معاييرها الشاملة، حيث إنّ معايير التميز EFQM تشمل جميع أبعاد الأداء المؤسسي للمنظمة التعليمية بشكل عام، والمناطق التعليمية بشكل خاص، مما يلبي في نهاية الأمر حاجة المجتمع من الخدمات التربوية والتعليمية والمجتمعية، ويحقق له تطلّعاته.

وقد بذلت دولة الكويت جهوداً تنموية لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق تطلّعاتها في تطوير المناطق التعليمية؛ حيث تضمنت الخطط والمشاريع الإنمائية للأعوام (٢٠١٥-٢٠١٦ / ٢٠١٩-٢٠٢٠) الصادر بالقانون رقم ١١ لسنة ٢٠١٥م حشداً من الجهود لتحقيق التوجه الاستراتيجي الجديد بأسلوب أكثر ديناميكية، واستندت على عدة ركائز أهمها: زيادة كفاءة الإدارات التربوية، والنظر في الهيكل التنظيمي للمناطق التعليمية، ووضع المقترحات اللازمة بشأنها، وإدخال ثقافة الأداء والتميز، وتطبيق معايير الجودة الإدارية بوزارة التربية لضمان وإيجاد أنظمة تربوية وإدارات قادرة على الاستجابة بفعالية لرؤية الدولة المستقبلية، ومهيئة لمواكبة التوجهات العالمية، والاحتياجات المجتمعية.

(١٣)

ومن هذا المنطلق قامت وزارة التربية بخطوات جدية تطويرية وتجديدية، لتمكين النظام التربوي من تحقيق أهدافه، ومن أبرز جهود دولة الكويت في تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية، هو قيام وزارة التربية بتطبيق اللامركزية الإدارية في المناطق التعليمية، ومنحها بعض الصلاحيات كالرقابة والمتابعة على كافة أعمالها، بما يتناسب مع متطلبات تحقيق غاياتها واستراتيجياتها، وللد من مركزية وزارة التربية.

### مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المتعددة التي تبذلها وزارة التربية بدولة الكويت لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية، إلا أن هناك دراسات وتقارير تشير إلى وجود بعض جوانب القصور في أبعاد الأداء المؤسسي لتلك المناطق، ومن أهم مظاهر هذا القصور ما يلي:

#### أولاً: جوانب القصور المرتبطة بالأداء الإداري:

تتعدد جوانب القصور المرتبطة بالأداء الإداري ومنها:

١- تمسك المناطق التعليمية بالنظام المركزي؛ مما لا يُمكنها من ممارسة الإدارة والقيادة بذاتها واكتساب الخبرة في هذا الجانب، إلى جانب قلة توافر أقسام مراجعة ومتابعة ودراسة القرارات المتخذة، مما يتسبب بوجود فجوة في الأداء الإداري. (١٤)

٢- ضعف التعاون بين المناطق التعليمية والإدارات المدرسية التابعة لها.

٣- قلة وعي القياديين بأهمية تطبيق الاستراتيجيات لتطوير الأداء المؤسسي في إداراتهم، وقلة استعدادهم لتطبيقها في مجالات الهياكل التنظيمية والرقابة والتقييم فيها. (١٥)

٤- ضعف استقرار القيادات العليا لوزارة التربية، واختلاف توجهات المتعاقبين على هذه المناصب القيادية، مما أدى إلى نتائج سلبية تؤثر على عملية التطوير والتنمية بشكل سلبي. (١٦)

٥- الفساد الإداري في المناطق التعليمية بسبب المساءلة الإدارية. (١٧)

٦- ضعف نظام الرقابة القبلية والبعديّة بشؤون الموظفين والشؤون المالية والإدارية

في المناطق التعليمية. (١٨)

٧- ضعف التخطيط الفعال للتعاقب القيادي في المناطق التعليمية. (١٩)

ثانياً: جوانب القصور المرتبطة بالأداء الاجتماعي:

تتعدد جوانب القصور المرتبطة بالأداء الاجتماعي وتتمثل فيما يلي: (٢٠)  
تدني أداء العاملين في بعض الوظائف في المناطق التعليمية.

١- قلة البرامج التدريبية.

٢- قلة الحوافز المادية والمعنوية.

ثالثاً: جوانب القصور المرتبطة بالأداء التقني:

تتعدد جوانب القصور المرتبطة بالأداء التقني، ويمكن إجمالها بالآتي:

١- ضعف قنوات الاتصال بين المناطق التعليمية ومديري المدارس، الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء العمل المشترك فيما بينهما. (٢١)

٢- ضعف الوسائل التقنية والتكنولوجية المستخدمة في صنع القرارات التعليمية. (٢٢)  
وبالإضافة إلى ما سبق فإن هناك قصوراً مرتبطة أيضاً بالأداء التقني تتضح فيما يلي: (٢٣)

١- وجود مأخذ وقصور في تنفيذ استراتيجية وزارة التربية بشأن تطبيق التعليم الإلكتروني، وقلة الوفاء بالمصروفات المالية في تحقيق ودعم مشروع التعلم الإلكتروني.

٢- ضعف تفعيل إجراءات الربط الآلي بين المناطق التعليمية وكافة الإدارات المعنية بشؤونها.

رابعاً: جوانب القصور المرتبطة بالأداء التسويقي:

تتعدد جوانب القصور المرتبطة بالأداء التسويقي ويمكن تلخيصها بالآتي: (٢٤)

١- قلة البرامج التدريبية المحفزة نحو تطوير العمل، ومن ثم الولاء للمنظمة.

٢- انتشار الفساد الإداري المؤثر على سمعة المناطق التعليمية في وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:  
كيف يمكن التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوربي "EFQM"؟  
ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية:

- ١- ما الأسس النظرية للأداء المؤسسي ونموذج التميز الأوربي "EFQM"؟
  - ٢- ما واقع الأداء المؤسسي في المناطق التعليمية في دولة الكويت؟
  - ٣- ما الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء معايير نموذج التميز الأوربي "EFQM"؟
- أهداف البحث:**

- ١- التعرف إلى الأسس النظرية للأداء المؤسسي ونموذج التميز الأوربي "EFQM".
- ٢- الوقوف على واقع الأداء المؤسسي في المناطق التعليمية في دولة الكويت.
- ٣- التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء معايير نموذج التميز الأوربي "EFQM".

#### **أهمية البحث:**

تتبع أهمية البحث من زاويتين هامتين:

**أولاهما:** أنه يمكن اعتباره إضافة إلى الرصيد المعرفي المرتبط بالأداء المؤسسي في ضوء نموذج التميز الأوربي "EFQM" للمنظمات التعليمية عامة والمناطق التعليمية خاصة.

**ثانيهما:** أنه يأتي تزامناً مع الجهود المبذولة للتطوير، وانطلاقاً من عمليات الإصلاح العام في التعليم الذي تنشده دولة الكويت، وفق ما جاء في استراتيجية وزارة التربية للسنوات (٢٠٠٥-٢٠٢٥م) والتي تُعنى بتطوير المناطق التعليمية، كما أنه يركز على الجانب التطبيقي والعملية للأداء المؤسسي والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتطويره والارتقاء بمستواه على نطاق المناطق التعليمية في ضوء معايير نموذج التميز الأوربي "EFQM".

**حدود البحث:**

يتحدد البحث في الحدود التالية:

- ١- يركز البحث في تناول الأداء المؤسسي المناطق التعليمية على الأبعاد التالية: (الأداء الإداري- الأداء الاجتماعي- البعد التقني- البعد التسويقي).
- ٢- يركز البحث على معايير نموذج التميز الأوربي "EFQM".
- ٣- يركز البحث على المناطق التعليمية الستة بدولة الكويت وهي: (العاصمة- الفروانية- الأحمدية- حَوَلي- الجهراء- مبارك الكبير).
- ٤- يركز على عينة من القيادات في المناطق التعليمية الستة بدولة الكويت من مديري الإدارات، والمراقبين، ورؤساء الأقسام.

**مصطلحات البحث**

تم تحديد المصطلحات الأساسية للبحث فيما يلي:

**١- الأداء المؤسسي Institutional performance**

يعرّف الأداء المؤسسي بأنه: المنظومة المتكاملة لنتاج وأعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية<sup>(٢٥)</sup>، كما يمكن تعريفه بأنه: مجموعة من المخرجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، التي كانت نتاج مزيج من الأداء المالي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي. <sup>(٢٦)</sup>

كما يعرّف الأداء المؤسسي بأنه: مدى فاعلية المنظمة وقدرتها في استثمار بيئتها الداخلية والخارجية، وسبل استخدامها في تحسين كفاءتها وفعاليتها التنظيمية لمواردها البشرية والمادية والمالية والتسويقية. <sup>(٢٧)</sup>

ويمكن تعريفه بأنه: المخرجات أو القدرة التي تنتجها المنظمة وتنتجها على شكل سلعة أو خدمة<sup>(٢٨)</sup>، كما يعرّف بأنه: الطريقة التي تحقق بها المؤسسة ما تظلم به من مهام وما تتطوي عليه هذه المهام من ممارسات وأفعال وأنشطة للقيام بهذا الأداء بشرط توفير المتطلبات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة. <sup>(٢٩)</sup>

وعلى ذلك يمكن تحديد التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي: بأنه الأداء العام للمناطق التعليمية الذي يتشكل من مزيج من: الأداء الإداري، والأداء التقني، والأداء الاجتماعي، والأداء التسويقي. ويعبر عن قدرة المناطق التعليمية على استثمار بيئتها

الداخلية والخارجية ومدى التفاعل معها، باتجاه تحقيق كفاء مخرجاتها وفعاليتها التنظيمية.

## ٢- نموذج التميز الأوربي "EFQM":

يعرّف نموذج التميز الأوربي EFQM بأنه: مجموعة المعايير الأساسية والفرعية التي تشكل في مضمونها أساسيات للممكّنات الرئيسية الخمسة في العمل المؤسسي من: استراتيجيات، وعمليات، وموارد بشرية، وموارد، وشراكات، وكذلك مجموعة معايير النتائج المتمثلة في نتائج الموارد البشرية، ونتائج الأداء الرئيسية، ونتائج المجتمع، ونتائج المتعاملين، حيث تشكل تلك المعايير في مجموعها نموذجاً تقيماً مؤسسياً متعدد الأبعاد والمعايير، وهذه المعايير موزعة وفق نقاط ودرجات محددة. (٣٠)

ويعرف أيضاً بأنه: إطار عملي يمكّن المؤسسات من تقييم أين هم على طريق التميز، ومساعدتها على فهم نقاط القوة الرئيسية والثغرات المحتملة فيما يتعلق رؤيتهم ورسالتهم المعلنة، تحقيق التكامل بين المبادرات القائمة والمقررة، وإزالة الازدواجية وتحديد الثغرات، وتوفير بنية أساسية لنظام إدارة المؤسسة. (٣١)

**وعلى ذلك يمكن تحديد التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي:** بأنه إطار عملي شامل يتضمن جميع أنظمة المؤسسة بما فيها من استراتيجيات، وعمليات، وموارد بشرية، وموارد، وشراكات، ومن ثم تقييمها وفق نقاط ودرجات محددة، لمساعدتها على فهم نقاط القوة والضعف، والوقوف على الثغرات المحتملة في كافة ممارساتها؛ مما يحقق التكامل والتوازن المتكامل في جميع أنظمة المؤسسة، وإدارتها بفعالية، وتوفير بنية أساسية لنظام إدارة المؤسسة.

## منهج البحث وأدواته:

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الموضوع، والذي يهدف إلى وصف ظواهر، أو وقائع معينة، وجمع الحقائق وكافة المعلومات المتعلقة بها، ودراستها كما هي موجودة في الواقع. (٣٢)

## خطوات البحث

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة الخطوات التالية:

- ١- تحديد الإطار العام للبحث الذي يتضمن: المقدمة- مشكلة البحث- حدود البحث- أهداف البحث- أهمية البحث.
  - ٢- تحديد الأطر النظرية للأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية، ونموذج التميز الأوربي "EFQM".
  - ٣- رصد الواقع الراهن للأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت.
  - ٤- التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء معايير نموذج التميز الأوربي "EFQM".
- مصادر البحث: اعتمد البحث في جمع المادة العلمية على المصادر التالية:

١. الموسوعات والقواميس.
٢. الوثائق الرسمية والتقارير.
٣. الكتب العربية والأجنبية.
٤. الدوريات والدراسات والرسائل الجامعية.
٥. المؤتمرات العلمية.
٦. المواقع الإلكترونية الرسمية.

وبناءً على ما سبق يتضمن البحث الأجزاء التالية:

الجزء الأول: الإطار النظري، ويتضمن ما يلي:

أولاً: الأداء المؤسسي للمنظمات التعليمية:

إن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال قد دعت إلى ضرورة مواكبة العصر وتطوراتها، فسعت المنظمات التعليمية إلى تعزيز أدائها المؤسسي لمواكبة تلك التطورات، وتحقيق مكانة تنافسية بين المنظمات العالمية، والتكيف مع التطورات التقنية والعلمية، ولكي تصل تلك المنظمات إلى تحقيق أهدافها يجب عليها أن تنتهج أساليب حديثة لتطوير الأداء المؤسسي بكافة مستوياته وعلى المدى الطويل؛ حيث يعد بذلك الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات.

## ١ - ماهية الأداء المؤسسي:

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف المؤسسات وظروفها، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له؛ ويعود ذلك الاختلاف للمقاييس وللمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمديرين في دراسة الأداء وقياسه وتطويره. (٣٣)

وهذا ما أكده كلٌّ من وارين وقوفيرت وميشيل Warren, Govert & Michèle حيث رأوا أنه ليس هناك تعريف مُجمَع عليه عالمياً للأداء على مستوى جميع المنظمات، بل إنَّ مفهوم الأداء مرتبط بأهداف المنظمة وغاياتها الخاصة ارتباطاً وثيقاً، مما يحتم على المنظمة أنَّ تحدد مفاهيمها وأبعاداً خاصة لعناصر الأداء الخاصة بها، وبعبارة أخرى، فإنَّ الأداء هو "واقع مبني اجتماعياً مؤسسياً". (٣٤)

كما أكد كل من أكوير وأقري Acquier & Aggeri على مدى ارتباط وازدهار الأداء المؤسسي لدى المنظمات على مدى قوة علاقتها بالمستفيدين والبيئة المجتمعية، لما لهما من تأثير على مستوى الأداء، ذلك أنَّ هذا الأخير ليس مقصوراً على المعيار المالي والاقتصادي للمؤسسة. (٣٥)

وقد عرّف الأداء المؤسسي بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، كما يمكن تعريفه بأنه: مجموع الإنجازات والنتائج التي حققتها المنظمات، التي تنطوي على هدف تنظيمي فيفترة زمنية معينة. (٣٦)

كما تعرّفه نانسي Nancy بأنه: مدى قدرة وتمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها الحالية والتشغيلية، من خلال استثمار موارده بهدف البقاء والاستدامة. (٣٧)

ويعرّف الأداء المؤسسي أيضاً بأنه: عملية لتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها، من خلال الاستفادة من تحويل الموارد المتاحة إلى نواتج تحقق الأهداف التنظيمية. (٣٨)

ويمكن تعريفه بأنه: معيار قابل لقياس النتائج المترتبة على القرارات والعمليات في المنظمة ومن ثم الدلالة على مستوى معدل إنجازاتها. (٣٩)

ووفقاً للتعريفات السابقة؛ يتضح أنها تستند في الأعم الأغلب على استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة في البيئة المحيطة، باعتبارها الوظيفة الأساسية لقيام المؤسسة، والخيار الأمثل لتحقيق الأهداف التنظيمية والمؤسسية الشاملة للمنظمة. كما أنه من الملاحظ في التعريفات السابقة أنها تستند على أساس التقييم، فيتضح أنها تعد الأداء المؤسسي أداة من أدوات التقييم والرصد، كما أنه أهم المعايير التي تحتاجها المؤسسات التعليمية لتحديد مستوى إنجازاتها في ظل البيئات المعقدة. وبالنظر المدققة للتعريفات المرتبطة بالأداء المؤسسي بشكل عام؛ يتضح أن الأداء المؤسسي يقوم على المرتكزات التالية:

- أ- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية المنظمة المتاحة.
- ب- الاهتمام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لتتناسب مع ظروف المؤسسة وإمكانياتها.
- ج- انتاج مخرجات منسقة مع الأهداف المرسومة.
- د- العمل وفق معايير وخطط واستراتيجيات مدروسة لتحقيق الأهداف.
- هـ- الاهتمام بكافة الأبعاد التنظيمية المالية وغير المالية والبشرية والاجتماعية للمنظمة.
- و- تشجيع العنصر البشري باعتباره أساس تطوير المنظمات.
- ز- اعتماد الأداء المؤسسي كأداة علمية للحكم على نجاح المؤسسة على جميع المستويات.
- ح- اعتماد الأداء المؤسسي لتكوين صورة للمنظمة عن إنتاجيتها ومخرجاتها وعوائدها، لمقارنة الأوضاع الحالية والسابقة والمستقبلية، ومع إمكانية مقارنتها بأداء المنظمات الأخرى المتميزة.

علاوة على ما سبق فإن فلسفة الأداء المؤسسي تركز على ما يلي: (٤٠)

- أ- ترابط مستويات الأداء في المؤسسات وتكاملها، سواء كان أداءً فردياً أو وحدة تنظيمية، فكلها أجزاء من الكل، يكمل بعضها بعضاً.
- ب- ضرورة القياس الشامل لكل مستويات الأداء المؤسسي، وعدم التركيز على جزء معين، دون إدراك التفاعل المتبادل بينها جميعاً؛ مما يفقد المؤسسة

جهودها وأهدافها المرجوة.

ج- أن الاهتمام بأداء وحدات دون أخرى داخل المؤسسة دون إدراك نقاط التماس مع بقية الوحدات يُبعد المؤسسة عن المثالية، ويقودها إلى التشتت والتطاحن والهدم.

د- أن التفوق في الأداء الجزئي لوحدة أو موضوع تركز عليه المؤسسة دون غيره لا يُعدُّ تفوقاً على المستوى البعيد، إنما هو تفوق مؤقت سرعان ما تنتهي آثاره أمام السلبيات التي ستظهر لاحقاً.

هـ- تعدد طرق الوصول إلى أعلى مستويات الأداء المؤسسي، حيث لا توجد طريقة وحيدة مثلى للوصول إلى الأداء المرغوب. (٤١)

وتأسيساً على ما سبق؛ تتضح أهمية ترابط مستويات الأداء المؤسسي وعناصره في المؤسسات التعليمية المتمثلة في المناطق التعليمية؛ لأنَّ كفاءة كل عنصر من عناصر المؤسسة التعليمية مرتبط بالعناصر الأخرى، فلا يمكن توفير الموارد على اختلافها أنواعها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية دون وجود موارد بشرية مدربة، قادرة على استخدامها بالشكل الأمثل، حيث يؤدي فقدان أي عنصر إلى اختلال توازن المؤسسة، ولن يشكل فارقاً واضحاً ومرضياً في النتائج.

وللأداء المؤسسي مجموعة من الخصائص، يمكن إجمالها بالآتي: (٤٢)

أ- أن الأداء المؤسسي هو مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدّم معلومات عن مستوى إنجاز الأهداف والنتائج.

ب- أن الأداء المؤسسي ديناميكي، ويتطلب الحكم والتفسير.

ج- أن الأداء المؤسسي يمكن أن يستخدم كنموذج سببي يصف كيف يمكن أن تتأثر النتائج المستقبلية بالإجراءات الحالية.

د- أن الأداء المؤسسي له قدرة على تحديد مستوى أداء المنظمة، وتحديد نتائجها وتقييمه.

وباستقراء الخصائص السابقة يمكن القول بأنَّ الأداء المؤسسي يُعد من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات التعليمية، فهو يساعد المؤسسات التعليمية على

ثبات نظم العمل واستقرارها، إذا تم تطويره بالمنهجيات العلمية وفق إمكانيات المؤسسة التعليمية المتاحة؛ ليزودها بأفضل الموارد البشرية من قادة وعاملين. كما أنه لكي يحقق الأداء المؤسسي في المنظمة أهدافه، يجب أن يستند على مقومات عدة منها: (٤٣)

أ- التوافق بين الأهداف التنظيمية للمؤسسة وأهداف العاملين والمجتمع الخارجي.

ب- تحديد الأدوار ووضوح الأهداف.

ج- الاستعانة بآليات وطرق علمية لرصد الأداء المؤسسي وتقدمه.

د- ارتباط التغذية الراجعة للأداء بالنتائج الفردية والجماعية والتنظيمية.

هـ- التركيز على الموارد البشرية من خلال تفعيل آليات المكافآت والتعلم والتطوير.

و- السعي لنشر ثقافة الأداء المؤسسي العالي لدى جميع العاملين.

والملاحظ من تلك المقومات السابقة؛ أنها تتضمن العناصر الفعالة الأساسية لقيام المنظمات، كوضوح الأهداف وتوافقها مع أهداف العاملين الشخصية، ومما يعود بالنفع على المجتمع، كما يستند على آليات التقييم الشاملة المتنوعة التي تقدم تغذية راجعة عن أداء كل من العاملين، كما تقوم على عنصر الموارد البشرية باعتبارها جوهر العملية التنظيمية في المؤسسة التعليمية.

وبتحليل ما سبق، ومن خلال اللمحة النظرية السابقة لمفاهيم الأداء المؤسسي وفلسفته وخصائصه وأهدافه ومقوماته، يتضح أن للأداء المؤسسي أهمية بالغة على مستوى المؤسسات التعليمية، وخاصة على مستوى المناطق التعليمية، وتتمثل هذه الأهمية بالآتي:

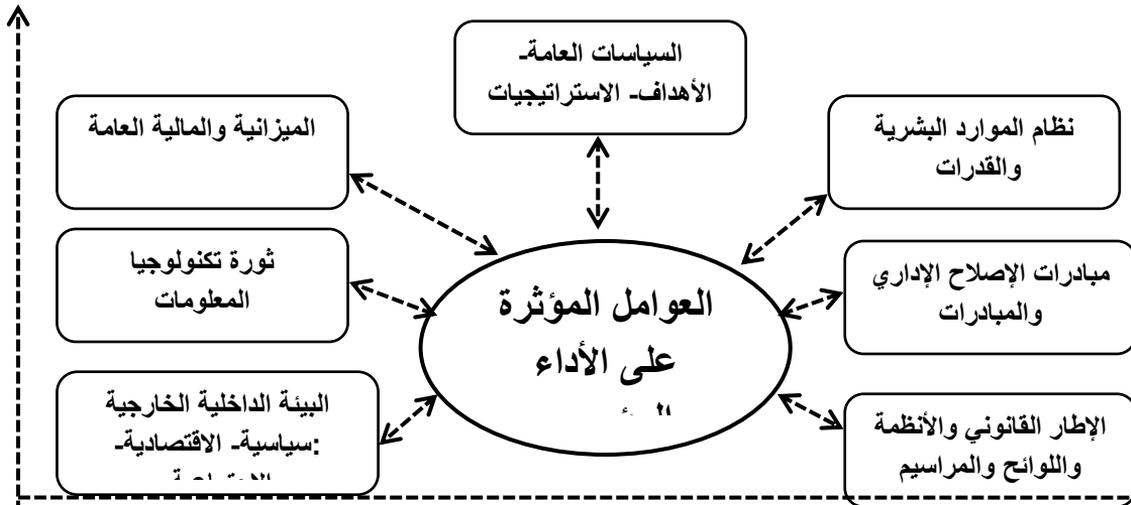
- أ- مساعدة المناطق التعليمية على وضع وصف محدد لرؤية الإدارة للمستقبل.
- ب- مساعدة المناطق التعليمية على بناء استراتيجيات واضحة للإدارة العامة، تتصف بالمرونة وقابلية التحديث.
- ج- مساعدة المناطق التعليمية على مواءمة الأهداف على مستوى الإدارات، وأهداف المستفيدين واحتياجاتهم، مع استراتيجية الإدارة العامة.

د- مساعدة المناطق التعليمية على بناء نظام مكافآت موجّه للعاملين نحو تحقيق الأهداف.

هـ- مساعدة المناطق التعليمية في الحصول على نظم رقابية فعالة وصحيحة للسياسات والاستراتيجيات؛ ليحقق أعلى مستويات في الأداء المؤسسي.

## ٢- العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

تعيش المنظمات في بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، فالأداء المؤسسي للمنظمات يتأثر بعدة عوامل تؤثر على الكفاءة ومعدلات الأداء المؤسسي على جميع المستويات، ويمكن توضيح تلك العوامل من خلال الشكل الآتي: (٤٤)



شكل (١): يوضح العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي للمنظمة.

يوضح الشكل السابق العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي للمنظمة، وتتمثل معظمها

في يلي:

- أ- نظم الموارد البشرية والقدرات.
- ب- مبادرات الإصلاح الإداري.
- ج- الإطار القانوني والأنظمة.
- د- السياسات العامة والأهداف.

هـ - البيئة الداخلية والخارجية: سياسية- الاقتصادية-الاجتماعية.

و- ثورة تكنولوجيا المعلومات.

ز- الميزانية والمالية العامة.

والملاحظ من تلك العوامل أنها تنقسم إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، كما أنّ تلك العوامل قد تتداخل بعضها مع بعض وتتربط، لتشكل قوة مؤثرة على الأداء المؤسسي في المنظمة، حيث ترتبط خطط الدولة وميزانياتها واحتياجات المواطنين وبرامجها المنفذة ببيروقراطية الدولة، ويمكن تقسيم تلك العوامل المذكورة سابقاً، من خلال ما أشارت له بعض الأدبيات الأخرى، كما يلي:

#### أ- العوامل الداخلية:

وتشمل مجموعة من التحديات المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة، ناتجة عن التطورات والحراك الداخلي بين مكوناتها وعملياتها، وقد أشارت بعض الأدبيات إلى أبرز التحديات وتتمثل بما يلي:

(١) الثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في التأثير على مستوى

أداء المنظمات، وتتمثل الثقافة التنظيمية في العادات والمعتقدات والمعارف والمعاملات والمعايير الاجتماعية، إلى جانب أنها تشجع على حرية تقديم الأفكار التطويرية وتبادلها بين قادتها ومسؤوليها، مما يحقق تطوراً ونموً الأداء المؤسسي. (٤٥)

(٢) النمط الإداري السائد: وتتمثل في مجموعة القواعد التي تحكم السلطة

الإدارية من حيث تنظيمها نشاطها، فالمنظمة تتأثر بالنمط القيادي الذي يمارس فيها، إما سلباً أو إيجاباً. (٤٦)

(٣) الهيكل التنظيمي: ويتمثل في إطار العلاقات المتعلقة بالوظائف والنظم

وعملية التشغيل والأشخاص والمجموعات التي تبذل جهوداً لتحقيق الأهداف. (٤٧)

(٤) سمعة المنظمة: تعد السمعة من أهم أصول المنظمة وقيمتها التي تحرص

عليها. فهي تعد أيضاً أهم محركات الأداء فيها، ويقصد بها انعكاس مكانة المنظمة النسبية داخلياً مع الموظفين أو خارجياً مع أصحاب المصلحة

الآخرين في بيئتها التنافسية والمؤسسية.

(٥) التقنية المستخدمة داخل المنظمة: وتتمثل في نوع التكنولوجيا المستخدمة، ونسبة الاعتماد على الأجهزة والآلات نسبة إلى عدد العاملين.

(٦) الموارد البشرية: يستند إطار الموارد البشرية من المنظور الإداري على قدرة المنظمات على تصميم احتياجات الموارد البشرية ومهاراتهم، وإيجاد طريقة للقوى البشرية لإنجاز المهمة مع الشعور بالرضا عما يقومون به، وتشتمل الموارد البشرية على هيكله القوى العاملة، والتدريب والتأهيل، وأنظمة الحوافز والأجور والسياسات، وهيكله الموارد البشرية من حيث السن والجنس. (٤٨)

#### ب- العوامل الخارجية:

وتشمل مجموعة التحديات البيئية بجميع مكوناتها أو عواملها وخصائصها المؤثرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنظمات، وقد أشارت بعض الأدبيات إلى أبرز التحديات وتتمثل بالآتي: (٤٩)

(١) العوامل الاقتصادية: وتتمثل بالوضع الاقتصادي المحيط بالمنظمة مثل الوضع الاقتصادي العام، والتضخم، ومستوى الدخل، ومستوى البطالة، وتحديد مستوى الأداء المؤسسي.

(٢) العوامل السياسية: وتتمثل بالتشريعات والقوانين التي تشرعها الدولة، وأسلوب الحكم والفلسفة التي يستند عليها الحكم.

(٣) العوامل الاجتماعية والثقافية: هي كل العوامل المرتبطة بالمجتمع كالعادات والتقاليد، واتجاهات الأذواق، والقيم، والسلوكيات.

(٤) العولمة: وتتمثل في العملية التي يتم فيها تحويل الظواهر المحلية أو الإقليمية إلى ظواهر عالمية. ويمكن وصف العولمة أيضًا بأنها عملية يتم من خلالها تعزيز الترابط بين شعوب العالم في إطار مجتمع واحد؛ لكي تتضافر جهودهم معًا نحو الأفضل. (٥٠)

(٥) المنظمات المنافسة: وتتمثل في اتساع مساحة التنافس، فأصبحت التنافسية ذات مغزى استراتيجي.

(٦) المستفيدين والموردين: وتتمثل في تزايد عدد المستفيدين وأصحاب المصالح

والموردين، ما ينتج عنه تعدد هذه الفئات، واتساع دورها وتأثيرها وطلباتها، وتتوع آليات وأدوات ضغطها على أداء المنظمات واستمراريتها.

(٧) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من العوامل الرئيسة في التأثير على الأداء المؤسسي، لا سيما أنّ التطور التكنولوجي قد أحدث تطوراً في العالم بأسره في القرن الحادي والعشرين.

### ٣- مبررات الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي:

هناك العديد من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بتطوير الأداء المؤسسي للمنظمات التعليمية، ومن أهمها أنّ هذه المنظمات تعمل اليوم في بيئات متغيرة باستمرار؛ لتحقيق النمو السريع، وتحسين الاستمرارية، والربحية، والاستعداد للمستقبل، ومن الصعب في ظل تلك البيئات التنبؤ بهذه التغيرات، ومواكبتها بصورة سريعة وموازية؛ مما جعل هذه القضية تتسبب في زعزعة أمن المنظمات وبقائها، وهدر الكثير من الوقت والمال والجهد لمواكبة تلك التغيرات؛ مما اضطرّ المنظمات إلى استخدام النهج الإدارية الجديدة التي تُعنى بتطوير الأداء المؤسسي الشامل. (٥١)

كما أنّ المنافسة العالمية وعدم القدرة على التكيف معها ومواجهتها يصيب المنظمات بالوهن والضعف، لقلة امتلاكها للمهارات والخبرات التي تفرضها المنافسة الديناميكية، بالإضافة إلى ضعف التقنية التكنولوجية، وتغيّر حاجات المستفيدين. (٥٢)

وعلى ذلك فالمؤسسات التعليمية بشكل خاص بحاجة إلى متطلبات تُعينها على تحسين قدرتها التنافسية، كمتطلبات من القوى البشرية المدربة، والتقنية الحديثة، وأنماط إدارية قيادية فعالة، وهياكل تنظيمية مستحدثة. ويرجع السبب إلى متطلبات التغيير وتحدياته التي طالت المنظومة التعليمية، والمستفيدين من طلاب وعاملين، وأولياء أمور.

بالإضافة إلى ما واجهته المؤسسات في عصر التغيرات التكنولوجية، والتطورات الاقتصادية، والسياسية، والثقافية؛ مما ساهم في تحول المنظمات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري والمعرفي، وجعله مصدراً مهماً للميزة التنافسية مقابل المصادر التقليدية. (٥٣)

ونستنتج مما سبق؛ أنه يتطلب من المناطق التعليمية التكيف مع التكنولوجيا الحديثة، من خلال إعادة صياغة وحداتها التنظيمية وقياداتها بما يتماشى مع عصر

المعلومات، وبما يقلل من الفجوة بين واقع المناطق التعليمية وواقع المؤسسات التعليمية التنافسية الأخرى.

وتُعد المنظمات بغض النظر عن حجمها ونضجها وهيكلها التنظيمي، بحاجة إلى أداة إدارية قوية لتطوير الأداء، من أجل رفع مكانة المؤسسة على طريق التميز، ومساعدتها على فهم الفجوة بين التطلعات والواقع<sup>(٥٤)</sup>، كما تقودها إلى الاستناد على قرارات معتمدة على حقائق وبيانات مدروسة، وليس إلى افتراض أو انفعال أو حدس.<sup>(٥٥)</sup> ومن خلال استقراء ما سبق؛ من عرض المبررات، فقد أصبح من الضروري للمناطق التعليمية أن تواجه تلك التحديات، بتطوير الأداء المؤسسي؛ لتحقيق رؤيتها وأهدافها ورسالتها، التي تعد انبثاقاً من رؤية الإدارة العليا وفلسفتها في وزارة التربية، بجميع ما تتضمنه من أهداف تربوية وتعليمية واجتماعية.

#### ٤- أبعاد الأداء المؤسسي:

يُعد الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وأن هذه المنظومة يجب أن تتضمن أبعاداً ومحاوٍر شاملة لتحقيق أهدافها، فقد ذكرت بعض الأدبيات أبعاد الأداء المؤسسي، وتتمثل بالآتي:<sup>(٥٦)</sup>

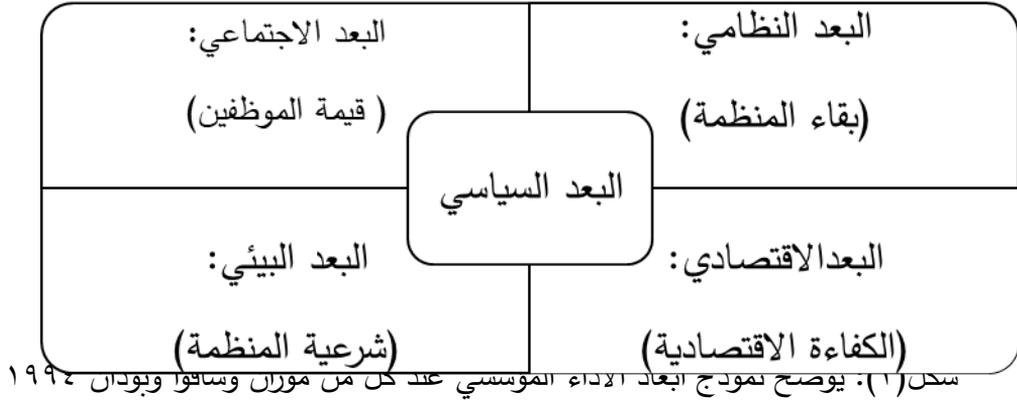
ـ أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة: وهي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته في الوحدة التنظيمية، لتحقيق الأهداف التي وضعت لها، والتي تسهم في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.

ـ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة: وهي الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها داخل المؤسسة، لتحقيق الأهداف التي وضعت لها في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة.

وهناك من يضيف بعداً آخرًا على أبعاد الأداء يتمثل في أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية: فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثير البيئة الخارجية والداخلية.<sup>(٥٧)</sup>

كما تجدر الإشارة إلى تناول الكثير من الباحثين لأبعاد الأداء المؤسسي بالدراسة، وقد اختلفت تلك الأبعاد باختلاف وجهات نظر الباحثين، فقد قدم كل من موران وسافوا

وبودان (١٩٩٤) **Beaudin , Savoie & Morin** في نموذجها أربعة أبعاد للأداء المؤسسي، ويمكن توضيح ذلك النموذج من خلال الشكل الآتي: (٥٨)



م

ومن خلال الشكل السابق، يتضح أن أبعاد الأداء المؤسسي في النموذج العملي لموران وسافوا وبودان يتمثل بما يلي: (٥٩)

- أ- البعد النظامي: ويتمثل في حفاظ المنظمة على قوتها من خلال تقديم نوعية المنتج والخدمة، والمردود المالي، والمركز التنافسي.
- ب- البعد الاقتصادي: ويتمثل في الكفاءة الاقتصادية والإنتاجية، واستغلال الموارد المادية المتاحة، وتحقيق التوازن المالي والنمو.
- ج- البعد الاجتماعي: ويتمثل في قيمة الموظفين وحركتهم في العمل، ومناخ العمل، ومردودية العاملين، وتنمية العاملين.
- د- البعد البيئي ويتمثل في شرعية المنظمة تجاه الجماعات الخارجية: ويتمثل في إرضاء الشركاء والموردين، وإرضاء المستفيدين، وإرضاء الهيئات التنظيمية المشاركة، وإرضاء المجتمع المحلي.
- هـ- البعد السياسي: ويتمثل في كسب رضا الناخبين للتقليل من الأحكام المسبقة عن سمعة كفاية المنظمة.

وباستنقاء أبعاد نموذج موران؛ يتضح أنه استند على أبعاد شاملة للمنظمة، كجانب المنهجية والنظم، والجانب الاقتصادي، والسياسي، والاجتماعي، والإيكولوجي البيئي؛ لذا فمن الضروري لتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية الأخذ بعين الاعتبار شمولية

الأبعاد المحددة لكافة المؤسسة، وأن تتناسب مع بيئتها وواقعها وإمكانياتها.

وقد أضافت أدبيات أخرى أبعاداً للأداء المؤسسي، على النحو التالي: (٦٠)

١- **البعد التنظيمي الإداري:** ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة

لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى قياديي المؤسسة معايير يتم على أساسها

قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

٢- **البعد الاجتماعي:** ويشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة

المستفيدين من خدماتها على اختلاف مستوياتهم.

فيما تناولت إحدى الدراسات أبعاداً أخرى، تتمثل فيما يلي: (٦١)

أ- **الأداء التقني:** ويتمثل في استخدام التقنية والتكنولوجيا في إنتاج العمل،

وجودة المنتج والخدمة، المنتج.

ب- **الأداء الإداري:** ويتمثل في سلسلة من المتغيرات المرتبطة بإدارة المنظمات.

وتشمل عمليات التطوير كإدارة الجودة، وإعادة هندسة العمليات التجارية.

ج- **الأداء الثقافي:** ويتمثل في العلاقة بين الموظفين بعضهم مع بعض،

وعلاقتهم مع المؤسسة، وعمليات الاتصال بين الأعضاء في المنظمة.

د- **الأداء التسويقي:** ويتمثل في موثوقية تصنيع المنتج والخدمة، وتقديمها، مع

الأخذ بالاعتبار دقتها، وحجمها، ووقتها، والحجم. كما تتعلق بمدى رضا

المستفيدين والموردين والشركاء عن الخدمات المقدمة لهم، ومدى قوة

علاقتهم بالمنظمة، كما ترتبط بالمنافسين والبيئة المحيطة.

وبعد استقراء كافة أبعاد الأداء المؤسسي على اختلافها، يمكن حصرها في الجدول الآتي: (٦٢)

جدول (١) يوضح مجموعة أبعاد الأداء المؤسسي لعدد من الباحثين.

المصدر	أبعاد الأداء المؤسسي
المخيمر (٢٠٠٠م)	( الأداء الفردي/ الأداء التنظيمي/ أداء المؤسسة في إطار البيئة المحيطة.
نموذج كل من موران وسافوا وبودان (١٩٩٤) Beaudin , Savoie & Morin	( البعد النظامي/ البعد الاجتماعي/ البعد السياسي./ البعد البيئي/ البعد الاقتصادي.
الشيخ الداوي (٢٠١٠)	( البعد الإداري/ البعد الاجتماعي)
دراسة لي ويزيانج وينج Zhang Li, Tian YeZhuang& Qi ZhongYing (٢٠٠٤)	(الأداء التقني/ الأداء الإداري/ الأداء الثقافي/ الأداء التسويقي)

يتضح من الجدول السابق تعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء المؤسسي، وهذا أمر مرتبط بتباين مصطلح الأداء المؤسسي وفقاً لاستخدامه في المنظمات المختلفة، فمن الصعب في ظل ميادين الأعمال المختلفة وجود تعريف محدد للأداء المؤسسي، وهذا ما أدى إلى تباين الأبعاد.

وبعد استعراض كافة الأبعاد وتحليلها؛ يمكننا الخروج بأبعاد للأداء المؤسسي تتناسب مع المؤسسات التعليمية خاصة والمناطق التعليمية بصفة خاصة، وبما يتوافق وطبيعة عملها وبيئتها، وتتمثل تلك الأبعاد بما يلي:

#### ١- الأداء الإداري:

تسعى كافة المنظمات على اختلافها إلى تطوير أدائها الشامل بكافة أبعاده المختلفة، بدءاً بتطوير الأداء الإداري، لكونه يعد العامل الأول والرئيسي في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها تجاه المجتمع. ويعرف الأداء الإداري بأنه: عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد ومواءمة الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما أن الأداء الإداري هو الهيكل والإجراءات التي تنفذ في المؤسسة لتحقيق أهدافها. (٦٣)

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه: نظام متكامل، يمثل العلاقة بين روابط المنظمة، كما يساعد المنظمة على تنسيق العلاقة بين الموظفين والأقسام، وتحسين تماسك المنظمة، ووضع خطة عملها وتشغيلها، ووضع أساس لسلسلة العمل اليومي في المنظمة، حيث تقوم المؤسسة بصياغة الآليات، وتطبيق السياسات، وتخصيص ومراقبة مختلف مواردها. (٦٤)

وانطلاقاً مما سبق؛ يتضح أنّ للأداء الإداري أهميةً بالغة في نمو وتميز المؤسسات التعليمية المتمثلة في هذا البحث في المناطق التعليمية، فنجاح أي منظمة قائم على أدائها المؤسسي الإداري، ويرجع ذلك إلى كفاءة القادة والمديرين في تسيير الأداء الإداري، فالأداء الإداري يتمركز حول الأنظمة العليا والمهام الأساسية في المنظمة، حيث يشتمل على المهام الرئيسية من بناء المنظمة وتطويرها وتوجيهها وتقييمها والتي تتمثل في مجملها بوضع الاستراتيجيات، والقيادة، وآليات التنظيم والعمل، وإدارة الموارد البشرية، والتقييم والرقابة.

## ٢- الأداء الاجتماعي:

يعد مفهوم الأداء الاجتماعي مفهوماً مهماً في مجال الإدارة في الوقت الحالي؛ حيث ارتبطت أهميته بتساعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. فالأداء الاجتماعي مهم في تطوير أداء المؤسسة، وقد أشار إلى أهمية الأداء الاجتماعي المبدأ القائم من وجهة نظر فكرية تنص على "أنه لا يمكن أن يكون هناك أداء اقتصادي مستدام دون الأداء الاجتماعي في الممارسة العملية المختلفة؛ مما يتطلب ضرورة التوافق بين الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة. (٦٥)

ويمكن تعريف الأداء الاجتماعي بأنه: مجموعة من مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وعمليات الاستجابة الاجتماعية، والسياسات، والنتائج التي يمكن ملاحظتها من خلال صلة المنظمة وعلاقتها بالشراكة الاجتماعية. كما يمكن تعريف الأداء الاجتماعي بأنه: بُنية وحالة تؤكد مسؤولية المنظمة تجاه العديد من أصحاب المصلحة مثل الموظفين والمجتمع ككل. (٦٦)

ومن خلال استقراء تعاريف الأداء الاجتماعي؛ يتضح أنه مرتبط بمفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات التعليمية، حيث يساعدها تَبَيُّن هذا المفهوم على تطوير أدائها

الاجتماعي لاسيما في تقديم الخدمة والنفع العام للمجتمع؛ اللذين بهما يقاس مستوى هذا الأداء والذي يقاس بدوره بمدى رضا المستفيدين من تلك الخدمة العامة التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

### ٣- الأداء التقني:

لعبت التكنولوجيا والتقنية دوراً هاماً في تطوير أداء المؤسسات، وجودة والممارسات الإدارية، حيث كان المدخل التقني التكنولوجي حلاً تنظيمياً إدارياً لجميع التحديات والمشكلات والعراقيل التي تواجه المنظمات في أداء مهامها وخدماتها. ويعرّف الأداء التقني بأنه: مدى قدرة المؤسسة على الربط بين الأداء والتقنية التكنولوجية، واستخدامها واستثمارها داخل المؤسسة، وتعد نسبة الإنتاج، ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة.

واستنتاجاً مما سبق، نرى أنه قد أصبح من الضروري للمؤسسات التعليمية المتمثلة في هذا البحث بالمناطق التعليمية- أن تكون على استعداد تام بشرياً ومادياً وتقنياً وإدارياً لإدخال التقنية والتكنولوجيا في كافة أقسامها ووحداتها التنظيمية، والتأكد من توافرها بشكل يفي باحتياجات العاملين نوعاً وكمّاً، والتأكد من امتلاكهم القدرة على استخدام التقنية، وذلك لإنجاح وتسيير العمليات والمهام المطلوبة الخاصة بالأداء التقني، مما يحقق في النهاية التطوير المنشود للأداء المؤسسي الشامل لتلك المناطق التعليمية.

### ٤- الأداء التسويقي:

تسعى المنظمات إلى تحقيق مستويات متميزة من الأداء التسويقي في بيئة الأعمال، فالأداء التسويقي يعد من أكثر أبعاد الأداء المؤسسي تأثيراً على المنظمة في الوصول إلى أهدافها، وتحقيق الميزة التنافسية لها بين نظيراتها من المؤسسات الأخرى. ويمكن تعريف الأداء التسويقي بأنه عملية إدارية تقوم على تحديد رغبات المستفيدين وحاجاتهم، وتقديم المنتجات التي تتميز بها عن غيرها من المنافسين فتكون عروضها التسويقية أفضل من عروض غيرها أو بمستواها في الحد الأدنى؛ لذلك اتجهت المنظمات في كثير من الدول المتقدمة إلى الاهتمام الزائد بإشباع حاجة المستفيدين، باعتبارهم الهدف الرئيسي لاستمرارية النشاط التسويقي للمنظمة، الذي يتفق مع احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. (٦٧)

وكذلك يمكن تعريفه بأنه: عملية اجتماعية إدارية يحصل عن طريقها الأفراد والجماعات على ما يحتاجون، وذلك من خلال تبادل المنافع والقيم مع الآخرين، كما يعرّف بأنه: مستوى تحقيق المؤسسة الربحية أو غير الربحية لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية. (٦٨)

ومن خلال استقراء تعريفات الأداء المؤسسي؛ يمكن القول بأن الأداء التسويقي الناجح لا ينحصر في الأعمال التجارية والربحية، والحاجات المادية، بل يتعداها جميعاً ليكون له طابع إداري، قائم على التخطيط الاستراتيجي وهو الأهم، ويعكس هدف المنظمة في البقاء، من خلال السعي إلى إرضاء حاجات الأفراد داخل منظماتهم. كما يتضح من مقارنة هذه التعريفات أن الأداء التسويقي هو جزء من الأداء الكلي والشامل للمؤسسة، إلا أنه يختص بالعمليات التسويقية داخل المنظمة؛ ليحقق أهدافها الكلية.

### ثانياً: نموذج التميز الأوربي EFQM ومعاييرهِ:

يُعدّ النموذج الأوربي EFQM أشهر نماذج التميز العالمية، ويمكن توضيحه على النحو التالي:

#### ١- التعريف بنموذج التميز المؤسسي EFQM:

يُعرّف نموذج التميز الأوربي EFQM : بأنه نموذج صادر من المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة غير ربحية تم تأسيسها في عام ١٩٨٨، حيث اجتمعت ١٤ منظمة رائدة من جنسيات متعددة، لتطوير إطار عمل متميز من شأنه أن يساعد المنظمات على زيادة قدرتها التنافسية ضمن الإطار العالمي، لتحقيق لتطوير الأداء على أوسع نطاق. (٦٩)

وتتمحور فلسفة النموذج الأوربي في أنّ التميز في الأداء، وخدمة المستفيدين، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم، والمجتمع بأسره، إنما تتحقق جميعها من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات، والاستراتيجيات، والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة. (٧٠)

#### ٢- أهداف نموذج التميز الأوربي EFQM:

تم الاعتراف بنموذج التميز EFQM من قبل جامعة شيفيلد هالام Sheffield Hallam , حيث أن النموذج يوفر عدداً من الأهداف الرئيسية، والتي ثبت أنها ذات قيمة

كبيرة، منها ما يلي: (٧١)

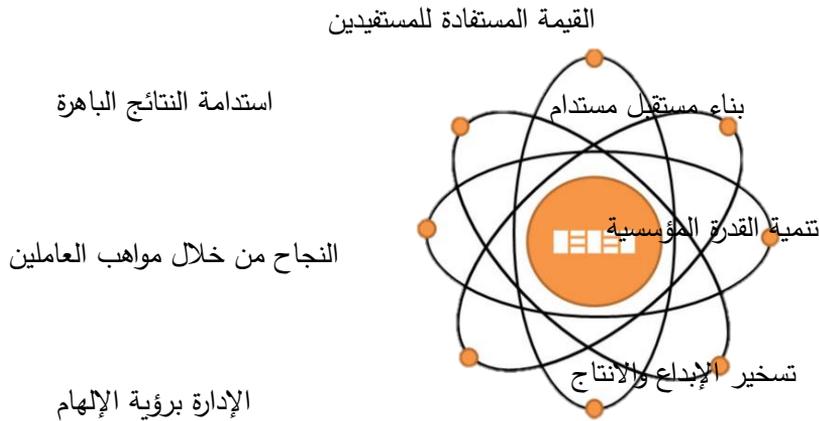
(أ) يقدم نموذج EFQM مخططاً للمؤسسات في جميع أنحاء أوروبا وخارجها لتطوير ثقافة الأداء والابتكار، وهو يوفر عملية تقييم ذاتي في ضوء مجموعة معايير ( تستند عملية التقييم إلى أدلة واقعية يمكن تضمينها في المنظمة).

(ب) يوفر مجموعة متوازنة من مؤشرات النتائج، وليس فقط المالية، التي تركز على حاجة المستفيد، والعاملين في المنظمة، والمجتمع المحلي وعناصر أخرى من المجتمع، والهيئات التنظيمية ومقدمي التمويل.

يتضح مما سبق مدى اهتمام نموذج التميز برضا المستفيد، واعتباره أهم معيار لإعطاء صورة عن أداء ونتاجية المؤسسة، واهتمامه بالموارد البشرية، والمسؤولية المجتمعية، حيث أنه لم يقتصر على معيار الموارد المالية والربح فقط، بل اهتم بتقديم الخدمات وتسويقها لإرضاء المستفيدين.

### ٣- مبادئ نموذج التميز الأوربي EFQM

يتبين من الدليل التنظيمي للجائزة أن نموذج التميز الأوربي EFQM يعتمد على ثمانية مبادئ أساسية تمثل مجموعة من المعتقدات التي بارتباطها تحدد حقيقة التميز، ويمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي: (٧١)



الإدارة بالمرونة  
شكل (٣): يوضح مبادئ التميز الأوربي EFQM

من خلال الشكل السابق، يمكن توضيح مبادئ التميز الأوربي EFQM كالآتي:

(٢٢)

- أ- الإدارة بالمرونة: تتمثل في تمكين المنظمات المتميزة من تحقيق رسالتها ورؤيتها من خلال التخطيط، وتحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلبى احتياجات الأطراف المعنية وتتفوق عليها.
- ب- القيمة المستفادة للمستفيدين: تتمثل في إدراك المنظمات المتميزة أن متلقي الخدمة هو سبب وجودها، عن طريق تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- ج- القيادة برؤية الإلهام: وتتمثل في امتلاك المنظمات المتميزة للقيادة القادرين على صياغة وتجسيد الرؤية المستقبلية إلى واقع يمكن تحقيقه.
- د- استدامة النتائج الباهرة: تتمثل في أن المنظمات تدار عن طريق مجموعة من العمليات المهيكلة والمترابطة، والعمل على استخدام مبادئ واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة.
- هـ- النجاح من خلال العاملين: تتمثل في عمل المنظمات المتميزة على تحفيز وتنمية أفرادها، وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية وشخصية متوازنة.
- و- تسخير الإبداع والانتاج: وتتمثل في حرص المنظمات المتميزة على إيجاد قيمة مضافة ومستويات أداء عالية من خلال الابتكار المستمر والمنتظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة.
- ز- تنمية القدرة المؤسسية: وتتمثل في توثيق المنظمات العلاقات مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل.
- ح- بناء مستقبل مستدام: وتتمثل في قيام المنظمات المتميزة بتأمين مستقبل المستفيدين من خلال تحديد هدف أساسي يوفر الأساس لرؤيتهم العامة، ورسالتهم، وقيمهم، وأخلاقياتهم وسلوكهم المؤسسي، وتضمنين أخلاقيات العمل، القيم المشتركة في بيئة العمل لتمكينها من تحقيق الاستدامة.
- ووفق ما جاء في مبادئ التميز للنموذج الأوروبي EFQM يتطلب من المناطق التعليمية أن تقوم على:
- أ- تحديد أهداف ورؤى متسقة مع أهداف العاملين والمجتمع.

- ب- بناء هياكل تنظيمية ذات مرونة وسلاسة وتنظيم.
- ج- توفير برامج وورش تدريبية للموارد البشرية للاستفادة من معارفهم وابتكاراتهم في تطوير العمل.
- د- نشر الثقافة التنظيمية التي تقوم على روح العدالة والمحبة والاحترام والنزاهة مما يحقق الرضا الوظيفي للعاملين.
- هـ- بناء الشراكات الداخلية والخارجية وتوثيق العلاقات لدعم المؤسسة نحو الأفضل.
- و- الاهتمام بالمسؤولية تجاه المجتمع وأفراده لتحقيق ما يأملونه من المؤسسات التعليمية.

وفي نفس الصدد لم تختلف مبادئ النموذج الأوربي EFQM حتى مع تطوره بنسخته الأخيرة ٢٠٢٠م، بل جاءت النسخة الأخيرة من النموذج مؤكدة لمبادئ النسخة الماضية من نموذج التميز الأوربي EFQM لعام ٢٠١٣م، مع إضافة مبدأ التأكيد على مسؤولية رعاية النظام الإيكولوجي ECOSYSTEM للمؤسسة، واعتماده من ضمن معايير النموذج التميز EFQM المطور، ويقصد بالنظام الإيكولوجي ECOSYSTEM أنه: مبدأ من المبادئ الأساسية لنظام البيئة، ويعني الترابط بين أجزاء النظام وتأثرها ببعضها البعض، وتأثرها بالعوامل الداخلية والخارجية للنظام. (٣٣)

#### ٤- معايير نموذج التميز المؤسسي EFQM:

يستند هيكل نموذج EFQM إلى منطق بسيط وواضح يتمثل في طرح ثلاثة أسئلة:

• "لماذا" تم إنشاء هذه المؤسسة؟ ما الغاية التي تسعى لتحقيقها؟ لماذا هذه الاستراتيجية بالذات؟ (التوجه)

• "كيف" تفي المؤسسة بغايتها واستراتيجيتها؟ (التنفيذ)

• ما الذي تم تحقيقه حتى الآن؟ "ماذا" تنوي المؤسسة تحقيقه في المستقبل؟ (النتائج).

وباستقراء تلك الأسئلة؛ يمكننا القول أن نموذج التميز EFQM يسعى إلى ربط غاية المؤسسات التعليمية ورسالتها، بالنتائج، والتأكد من مدى تطبيقها، كما تسعى إلى أن تعود هذه النتائج إلى كافة المستفيدين ذوي العلاقة بالمؤسسة؛ لذا فهو يركز على

مدى

صلة غاية المؤسسة بنتائجها، ومدى استفادة المعنيين منها. ويمكن توضيح نموذج التميز الأوربي EFQM بالشكل الآتي: (٧٤)

شكل (٤): يوضح نموذج التميز المؤسسي EFQM ٢٠٢٠م

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ أنّ نموذج التميز EFQM لعام ٢٠٢٠م يتكون من ثلاثة محاور رئيسة هي: (التوجيه، والتنفيذ، والنتائج). وينص النموذج على أن المنظمات المتميزة تحدد توجهها من خلال تحديد الغرض، وتحديد المستفيدين المعنيين، والاستراتيجية، ونظم الإدارة والأداء. ويُحوّل جزء "التنفيذ" من النموذج الاتجاهات المحددة إلى نتائج من خلال التغييرات التنظيمية التي تتطوي على إشراك المستفيدين، وخلق قيمة لهم بطريقة مستدامة ودفع الأداء والتحول.

وانطلاقاً مما سبق؛ يتوجب على المؤسسات التعليمية التركيز على أسس ومنطقية نموذج التميز الأوربي EFQM، في حتمية ربط غايات المناطق التعليمية برسالتها ونتائجها، بما يتناسب مع المستفيدين من المجتمع الداخلي والخارجي، والعمل على دراسة احتياجاتهم وتوقعاتهم، مما يحقق التكامل بين المحاور الثلاثة داخل المناطق التعليمية، ومن ثم تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

ويمكن توضيح مكونات ومعايير نموذج التميز الأوربي EFQM على النحو

التالي:

**محاور نموذج التميز الأوربي EFQM ومعاييرها الرئيسية:**

ويمكن إلقاء الضوء على محاور نماذج التميز الأوربي EFQM على النحو الآتي:

**١- محور التوجّه:**

ويتمثل هذا المحور في قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج باهرة، تلبي توقعات

المستفيدين، ويتضمن محورُ التوجه المعيارين الرئيسيين التاليين، وهما:

أ- المعيار الأول- الغاية والرؤية والاستراتيجية.

ب- المعيار الثاني- الثقافة المؤسسية والقيادة.

**٢- محور التنفيذ:**

ويتمثل هذا المحور في تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، بعد تحديد توجه المؤسسة وغايتها، ويتضمن محور التنفيذ المعايير الرئيسة التالي:

أ- المعيار الثالث- إشراك المستفيدين.

ب- المعيار الرابع- بناء قيمة مستدامة.

ج- المعيار الخامس- قيادة الأداء والتحوّل.

**٣- محور النتائج:**

ويتمثل هذا المحور في مدى تحقيق المؤسسة لمحورَي التوجُّه، والتنفيذ، بما في ذلك التنبؤات المستقبلية من الناحية العملية، كما أنّ المؤسسة المتفوقة تقوم بتقديم بيانات حول نتائجها المتعلقة بما يلي:

- انطباعات وآراء المعنيين.
- بناء قيمة مستدامة.
- إدارة الأداء والتغيير.

ويتضمن محور النتائج المعيارين الرئيسيين التاليين، وهما:

أ- المعيار السادس- تصورات المستفيدين.

ب- المعيار السابع- الأداء الاستراتيجي التشغيلي.

واستناداً إلى ما سبق؛ يتوجب على المؤسسات التعليمية المتمثلة بالمناطق التعليمية التركيز على رضا المستفيدين داخل وخارج المؤسسة، والتوجُّه نحو نظام الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمواءمة بين المواطنة الجيدة للعاملين في الداخل، ورضا كافة المستفيدين في الخارج، حيث إن هذا الرضا يسهم في نشر استراتيجية المناطق التعليمية ونجاحها، وبناء قيمة مستدامة لها، واستثمار كافة الموارد المتاحة في البيئة المحيطة، وبالتالي الاهتمام بالمستفيد، كونه هو العنصر المؤثر على محاور النموذج.

**الجزء الثاني: واقع الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت:**

تسعى الأنظمة التربوية على المستوى الدولي لتطوير مدخلاتها وعملياتها بشكل مستمر، وبشكل أخص الاهتمام بالمناطق التعليمية، ويتجلى هذا الاهتمام في السعي إلى تطوير وبلورة الأداء المؤسسي فيها، واختيار الكفاءات لإدارتها، وإعادة الهيكلة، والسعي

إلى منح الإدارات الكفوة مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، وإرساء مبدأ المسؤولية والمحاسبية والمكافأة والتقدير في كافة الوحدات التنظيمية التابعة للإدارة التربوية. فالمناطق التعليمية تمثل الإدارة الوسطى في السلم الإداري التعليمي في دولة الكويت، وتشرف على المدارس التابعة لها في المنطقة الجغرافية التي تغطيها، وهي حلقة الاتصال بين جهاز الوزارة، ومدارس المنطقة التابعة لها، وهدفها الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية والتربوية بالمنطقة في إطار الأهداف واللوائح التنظيمية.<sup>(٧٥)</sup> وفيما يلي عرض لطبيعة المناطق التعليمية من حيث أهدافها، وهيكلها التنظيمي، ومهامها واختصاصاتها.

### ١- أهداف المناطق التعليمية بدولة الكويت:

بدأت دولة الكويت المتمثلة في وزارة التربية بالتفكير باللامركزية في التعليم، فعمدت إلى إنشاء إدارات تعليمية مستقلة في المحافظات، تشرف على التعليم والمدارس على أن تكون مرتبطة بالوزارة مباشرة، وقد كان للإدارة الوسطى نصيبٌ من هذا التوجه؛ لما يعطيها من مساحة أوسع للإبداع والتطوير وإحساس أعمق بالانتماء وشعور أكبر بالمسؤولية.<sup>(٧٦)</sup>

وبذلك تتماشى أهداف المناطق التعليمية في دولة الكويت مع رؤية وزارة التربية وأهدافها، ومن أهم أهداف إنشاء المناطق التعليمية ما يأتي:<sup>(٧٧)</sup>

أ- متابعة ما يجري في المدارس، وتقريب جهاز الإشراف ووحدات الخدمات من مواقع العمل الفعلية.

ب- تلافي هدر جهد ووقت الطاقات البشرية العاملة، والاستفادة منه في مجالات الإشراف على العمل التربوي والإداري في المدارس.

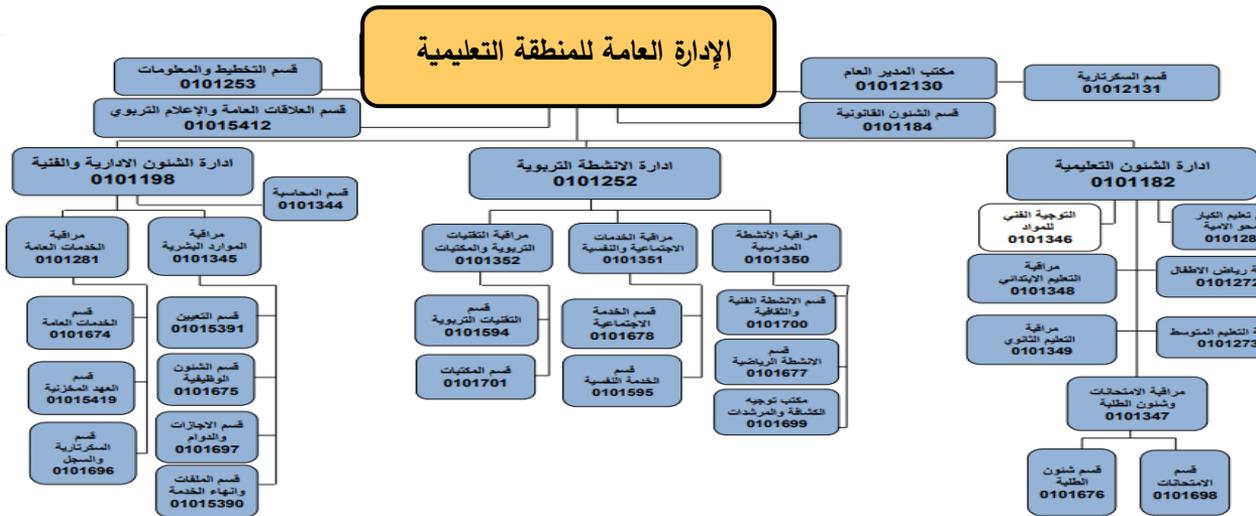
ج- إفساح المجال أمام تنوع أداء المناطق التعليمية بتنوع المجالات ومستجدات الأمور التي تصادف كلٍ منها في إشرافها التربوي على المدارس، بما يتناسب مع الظروف الخاصة بكل منطقة.

د- تهيئة النظم الإدارية القادرة على تحقيق خطط الدولة الطموحة في المجال التربوي.

وينظرة مدققة في أهداف إنشاء المناطق التعليمية، نرى اهتمام دولة الكويت ممثلة بوزارة التربية بتأكيد مبدأ اللامركزية الإدارية، حيث إن المناطق التعليمية هي أقرب المستويات إلى الإدارة المدرسية، وذلك لقربها من حيث المحيط المكاني والاجتماعي والثقافي من تلك الإدارات المدرسية، مما ييسر الإجراءات الروتينية من استقبال المراجعين وإنجاز معاملاتهم، بحيث تخفّف من الضغوطات الإدارية والممارسات العملية على وزارة التربية، ويوفر الكثير من الوقت والجهد الثمينين على العاملين فيها.

## ٢- الهيكل التنظيمي للمناطق التعليمية:

يعد الهيكل التنظيمي للمنطقة التعليمية الإطار العام الذي يحدد الوحدات العملية، والإدارية، والفنية الموجودة داخل المنطقة التعليمية، مما يسهم في تنظيم الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف والرؤى. ويوضح الشكل الآتي الهيكل التنظيمي للمناطق التعليمية: (٧٨)



شكل (٥): يوضح الهيكل التنظيمي للمناطق التعليمية بدولة الكويت.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنّ المنطقة التعليمية تتكون من الأقسام والوحدات

الإدارية التالية:

( قسم الشؤون القانونية- قسم التخطيط والمعلومات- قسم العلاقات العامة والإعلام التربوي.- إدارة الشؤون التعليمية: وتشتمل على أربعة مراقبات بأقسامها- إدارة الأنشطة

التربوية: وتشتمل على ثلاث مراقبات بأقسامها- إدارة الشؤون الإدارية والفنية: وتشتمل على مراقبتين بأقسامها، بالإضافة إلى قسم المحاسبة.

كما يتضح من الهيكل التنظيمي السابق الموارد البشرية ومسمياتها الوظيفية، والتي تتمثل بما يلي: ( مدير عام منطقة تعليمية- مدير إدارة- مراقب- رئيس قسم).

### ٣- مهام واختصاصات المناطق التعليمية:

تتمثل مهام واختصاصات المناطق التعليمية بما يلي: (٧٩)

أ- الإسهام في العملية التخطيطية للوزارة، وذلك من خلال تقديم مقترحات بالأهداف وحجم ونوعية الأنشطة التعليمية والخدمات التربوية في نطاق المنطقة المسؤولة عنها.

ب- اقتراح حجم ونوعية الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة لسير العمل بمدارس المنطقة المسؤولة عنها ووحدتها الإدارية.

ج- الإشراف على العاملين داخل المنطقة، وعلى خطط تحركاتهم، وإجراء التنقلات بينهم.

د- إعداد التقارير الدورية للوكيل المساعد للشؤون التعليمية عن سير العمل بمنطقته متضمنة كافة المقترحات التي تهم مستوى الأداء بمدارس المنطقة.

هـ- كافة الصلاحيات التي تحددها الأنظمة واللوائح والتي يفوض في ممارستها بموجب القرارات الوزارية وأحكامها التنفيذية.

وبناءً على ما سبق فإن مهام المناطق التعليمية قد اتسعت بشكل كبير يتناسب مع أهميتها في تطوير المنظومة التعليمية، فتعدت مهامها إلى المشاركة في رسم السياسات والخطط التعليمية، واختيار القادة التربويين، واعتماد معايير التعيين؛ الأمر الذي يتطلب المساهمة في تطوير أدائها المؤسسي، لتحقيق التميز في جميع مكوناتها ومواردها المالية والبشرية والتقنية.

وفيما يلي عرض لواقع الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بأبعاده المختلفة بدولة

الكويت:

**أ- الأداء الإداري:**

أولت وزارة التربية في استراتيجيتها ٢٠٠٥-٢٠٢٥ م اهتماماً واضحاً لتطوير الأداء الإداري في كافة إدارتها التعليمية، فاهتمت بالعناصر البشرية بجميع مستوياتهم القيادية والإدارية؛ لما لها من أثر فعّال في تطوير مستوى الأداء الإداري للمناطق التعليمية، ويتجلى ذلك الاهتمام في عملها على تطوير قدرات الموارد البشرية وتدريبها، كما أتاحت الفرصة لجميع الإداريين للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية لتطوير العملية التعليمية، والانتقال من السلطة المركزية إلى السلطة الديمقراطية (اللامركزية) في المشاركة والبناء لمصلحة العملية التربوية. (٨٠)

وقد فرضت الضرورة الملحة على وزارة التربية بمختلف إدارتها الاهتمام بتطوير الأداء الإداري للمناطق التعليمية بدءاً من تطوير أداء مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وكل من يشغل موقعاً قيادياً فيها، وقد رصدت بعض الدراسات واقع العناصر البشرية المؤثرة على الأداء الإداري للمناطق التعليمية، وفيما يلي توضيح ذلك:

تحتل قضية تطوير الأداء الإداري مكانةً مهمة، حيث تُعد القيادة الإدارية من أهم عوامل نجاح الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية، وقد فرضت الضرورة الملحة على وزارة التربية بمختلف إدارتها الاهتمام بتطوير الأداء الإداري للقادة ورؤساء الأقسام، وعلى الرغم من الجهود التطويرية من أجل رفع مستوى الأداء الإداري، إلا أنّ بعض الدراسات رصدت عدة مشكلات تتعلق بالأداء الإداري وفيما يلي توضيح ذلك:

**(١) مشكلات تتعلق باختيار القيادات ورؤساء الأقسام وتعيينهم، وتشمل:**

يعاني قياديو المناطق التعليمية من مشكلات ومعوقات لها علاقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين، وتتمثل تلك المشكلات والمعوقات بالآتي: (٨١)

- عدم توثيق المقابلات والاختبارات بشكل علمي في المناطق التعليمية.
- عدم وجود نظام واضح قائم على العدالة والشفافية في التعيين.
- تأثر بعض لجان التعيين بالضغوطات والمحسوبيات.

وينبثق مما سبق مشكلة مرتبطة بتعيين القيادات واختيارهم هي عدم ثبات القيادات وسرعة تغييرهم، ويعود السبب في ذلك إلى غياب خطط التعاقب القيادي في وزارة التربية

في كافة المستويات الإدارية، حيث إنَّ المشاريع والسياسات المطروحة تتغير تبعاً لتغير القيادات بشكل سريع ومُطَرِّد. (٨٢)

يتضح مما سبق أنَّ المعايير السابقة لاختيار القادة تشكّل عائقاً أمام استقطاب الكفاءات القيادية والإدارية؛ لأنها تستند على معايير لا تتوافق مع متطلبات العصر؛ لذا يتطلب من الإدارات التعليمية في المناطق التعليمية إعادة النظر في وضع وبناء معايير تعيين واختيار القادة ورؤساء الأقسام والشعب.

### (٢) مشكلات تتعلق بتأهيل القيادات ورؤساء الأقسام وتدريبهم

تعانى دولة الكويت من انخفاض في كفاءة البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التعليمية، وتتمثل جوانب القصور بالآتي: (٨٣)

- ضعف واقعية برامج التدريب المقدمة لقادة إدارة التعليم.
  - قلة وضوح فلسفة التدريب في وزارة التربية.
  - ندرة الدراسات ذات الفاعلية في تحديد الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين.
  - تدخّل عامل المجالات في تقويم وقياس برامج التدريب المقدمة للقادة التربويين.
- وباستقراء ما سبق نلاحظ أنَّ قلة الدورات المقدمة للقادة ورؤساء الأقسام يقلل من وعيهم تجاه ما يستجد من متطلبات الإدارة العليا وخططها الجديدة، فيصعب على القادة وعيها وتنفيذها ونشرها بين العاملين ممن هم تحت مسؤوليته، إذا إنَّ الإدارة المركزية العليا المتمثلة في وزارة التربية هي من يسن القوانين واللوائح ويضع الخطط، وعلى قادة الإدارة العامة للمناطق التعليمية تنفيذها، وهذا يتطلب برامج تدريبهم لتأهيلهم لتنفيذ المستجدات التربوية، مما ينعكس بشكل سلبي على أدائهم وأداء العاملين، ومن ثم الأداء المؤسسي العام للمناطق التعليمية.

### (٣) مشكلات تتعلق بأداء القيادات ورؤساء الأقسام:

أكدت نتائج بعض الدراسات وجود قصور في أداء قيادات الإدارات العامة للمناطق التعليمية ويتمثل هذا القصور بالآتي: (٨٤)

- قلة الاهتمام بتقديم دورات تدريبية خاصة بإعداد القيادات الإدارية معتمدة من الوزارة ومن هيئات معتمدة في هذا المجال.

- ضعف وضع قيادات الإدارة الوسطى للبدائل والسياسات المناسبة أثناء عملية تكوين الاستراتيجيات التعليمية المختلفة، وقلة استثمار القيادة الوسطى نقاط القوة ونقاط الضعف لديها في تطوير الأداء الإداري.

كما أشارت الدراسات إلى تدني الأداء القيادي، ويتمثل بما يلي: (٨٥)

- قلة الخبرة والدراية في العمل الإداري عند بعض القيادات العليا.
- اتباعهم النمط القيادي المستمد من القوة الوظيفية، وليس من النمط الديمقراطي.
- ضعف القدرة على إدارة الموارد البشرية.

ومما سبق عرضه يتضح أنّ هناك عوائق ومشكلات تعاني منها القيادات ورؤساء الأقسام في المناطق التعليمية، تحول دون تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي الشامل لتلك الإدارات، فالقادة هم قِمّة الهرم في الإدارة العامة، ومنهم تنبثق الرؤى والخطط والمهام، وهم من أهم الموارد البشرية المؤثرة في تهيئة العاملين للعمل، وترسيخ مبادئ الإدارة وقيمها، وإيجاد بيئة صالحة للعمل. فالقادة ورؤساء الأقسام هم قُدوة العاملين داخل المنظمة.

#### (٤) مشكلات تتعلق بتمكين القيادات ورؤساء الأقسام

على الرغم من التوجّه نحو اللامركزية وإعطاء الصلاحيات لقيادتي الإدارات العامة، إلا أن إحدى الدراسات أكدت وجود ضعف في تمكين القيادات في الإدارات العامة للمناطق التعليمية، ويتمثل مظاهر ضعف التمكين هذه بالآتي: (٨٦)

- قلة إعطاء قيادي المناطق التعليمية الصلاحية لاتخاذ القرارات الفردية، فهم ليسوا سوى أداة تنفّذ قرارات الإدارات العليا ممثلة بمسؤولي وزارة التربية.
- أن المناطق التعليمية لا تزال تحت وطأة النظام المركزي على الرغم من إعطائها جزءاً من اللامركزية الإدارية.
- ضعف الاستقلالية المالية في صرف المخصصات المالية، بل يجب موافقة الوزارة في عمليات إتمام المشاريع أو طلبات الشراء.
- ضعف تمكين القيادات من حرية نقل العاملين إليها، واستقطابهم إلا بموافقة الوزارة.

- انحصار الصلاحية المخولة للمناطق التعليمية في الأمور الروتينية كتعليق الدراسة نظراً للظروف الجوية، أو نقل الطلبة داخل المحافظة الواحدة.

**(٥) مشكلات تتعلق بالهيكل التنظيمي:**

يعد الهيكل التنظيمي أحد العناصر التنظيمية المؤثرة على مستوى الأداء الإداري للمناطق التعليمية؛ لذا حرصت وزارة التربية على الاهتمام به، ووضعت له المقترحات اللازمة سواء من ناحية الوحدات الإدارية ومسمياتها أو المسميات الوظيفية التي تشملها، وبما يحقق الترابط التام مع الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية، وإجراء تفويضات وزارية وإدارية لمديري المناطق التعليمية، وتتمثل هذه المقترحات بالآتي: (٨٧)

أ- تطبيق سياسة اللامركزية، ونقل الصلاحيات الكاملة من الإدارة المركزية إلى المناطق التعليمية؛ لتقليص الإجراءات والروتين الإداري حرصاً منها على سرعة تنفيذ المعاملات وإنجازها بما لا يُخلُ بصحتها ودقة إجراءاتها.

ب- تخصيص ميزانية مالية لكل منطقة تعليمية للصرف على احتياجاتها التعليمية، بحسب الكثافة الطلابية، ومشاريع المنطقة وتكلفة احتياجاتها.

ج- نقل جميع الصلاحيات إلى مديري المناطق عدى ما يخص رواتب الموظفين.

د- نقل العاملين أصحاب الخبرات والاختصاص من الإدارة المركزية في ديوان الوزارة إلى المناطق التعليمية بعد تنفيذ مشروع نقل الصلاحيات.

وبالنظر إلى ما سبق، فإنَّ الجهود الإصلاحية السابقة، المتمثلة في التفويضات الإدارية للمناطق التعليمية فيما يخص التمكين واللامركزية، ونقل الصلاحيات، وتبادل القيادات من ذوي الخبرات، يُعدُّ من أهم نقاط القوة التي تمكّن المناطق التعليمية من تطوير أدائها الإداري، حيث يهيئ لها مساحةً أكبر من الحرية في إدارة أعمالها، وفق إمكانياتها والظروف المحيطة والخاصة بها.

وعلى الرغم من تلك الجهود التطويرية للهيكل التنظيمي للمناطق التعليمية، فقد أثبتت إحدى الدراسات أنَّ مستوى الهيكل التنظيمي وقدرته في تطبيق الجودة الشاملة في المناطق التعليمية يُعاني من بعض أوجه القصور، والتي تتمثل بالآتي: (٨٨)

- قلة الوضوح في تقسيم الأدوار.

- بعض الربط بين المواقع التنظيمية.

## - ضعف المرونة في الهيكل التنظيمي.

يتضح مما سبق أنّ هناك بعض جوانب الضعف التي ما تزال تحد من تطوير الأداء الإداري، وتتمثل في تمركز السلطة في القيادات العليا، وضعف تطبيق الإدارة اللامركزية، كما يتضح ضعف في المرونة وعدم القدرة على الاستجابة والتكيف للظروف والتغيرات المستقبلية من سواء في الإضافة أو الإلغاء.

وفي هذا الصدد أكدت إحدى الدراسات خلوّ الهياكل التنظيمية من وحدات إدارية مهمة، يتطلب استحداثها مواكبة لمتطلبات العصر، حيث تعاني وزارة التربية من ضعف في إدارة الأزمات، ومن عدم وجود وحدات سيطرة لإدارة الأزمات في الهيكل التنظيمي، إلى جانب أن وزارة التربية لا تهتم بأن يكون لديها سيناريوهات أو قواعد بيانات خاصة بإدارة الأزمة. (٨٩)

## ب- الأداء الاجتماعي:

بذلت وزارة التربية جهوداً كبيرة لتطوير الأداء المؤسسي في جميع مؤسسات التعليم لاسيما المناطق التعليمية، حيث عقدت وزارة التربية أول مؤتمر «لجودة الشاملة في التعليم» في عام ٢٠١٠م تضمّن عدة ورش عمل، كأحد الخطوات التطويرية لتحقيق استراتيجية وزارة التربية ٢٠٠٥-٢٠٢٥م لتطوير التعليم، والتي تؤكد على ضرورة ترسيخ مبدأ ثقافة الجودة في جميع محاور العملية التعليمية التي من ضمنها تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة، وتدريب القيادات الإدارية؛ وذلك سعياً لتحقيق جودة الخدمات التعليمية والتربوية المقدمة لكافة المستفيدين، ورفع مستوى المنظومة التعليمية في المجتمع الكويتي ككل. (٩٠)

ومن مظاهر الاهتمام بتطوير الأداء الاجتماعي تحقيقاً لمبدأ الشفافية والوضوح من ناحية تقييم أداء العاملين؛ ما قامت به وزارة التربية المتمثلة بإدارتها من وضع دليل إرشادي للنظم المتكاملة يخص برامج تقييم الأداء، وفق قرارات مجلس الخدمة المدنية، موضحة فيه معايير تقييم العاملين في الإدارات المختلفة، وقد أدرجت فيه وسائل تقييم الكفاءة وإجراءاته، وآليات إدخال درجات التقييم للعاملين؛ تحقيقاً لمبدأ المكاشفة والشفافية والوضوح في التقييم. (٩١)

وعلى الرغم من الجهود التطويرية التي تبذلها وزارة التربية والمتعلقة بالأداء الاجتماعي إلا أن إحدى الدراسات كشفت عن مجموعة من العوائق التي تحد من تطوير الأداء الاجتماعي داخل المنطقة التعليمية، وهي عوائق ذات صلة بالثقافة التنظيمية، ومن هذه العوائق: (٩٢)

- غلبة طبيعة التركيبة الاجتماعية للمجتمع الكويتي في إعاقة تطبيق القوانين والأنظمة، حيث إنّ القوانين تطبق بتمييز وانحيازية، بسبب خضوعها لاعتبارات متعددة لدى المسؤولين راجعة إلى القرابة والعشائرية، والوساطات، والصدقات، والمحسوبية وتبادل المنافع.
- ضعف مبدأ الثقة بين المسؤولين والعاملين، ويتمثل في عدم الإفصاح عن البيانات لجميع العاملين، وعدم إعطائهم فرصة للاطلاع عليها، خوفاً من تسربها ووصولها إلى الصحافة ومجلس الأمة، ومن ثم مساءلة المسؤولين.
- ضعف ثقافة تبادل الخبرات والمشاركة في اتخاذ القرارات بين العاملين.
- ضعف ثقافة الاهتمام بالموظفين والاستماع إلى شكاويهم ومطالبهم.
- ضعف تطبيق ثقافة حماية الموظف الذي يكشف عن الفساد الإداري.

وباستقراء ما سبق؛ يتضح أنّ ما سبق ذكره من ملامح الثقافة التنظيمية في المناطق التعليمية يعدّ عنصر ضعف يحد من تطوير الأداء الاجتماعي بين القيادات والعاملين فيما بينهم، فهي تفتقد أحد مقومات تطوير الأداء الاجتماعي وهي الثقافة التنظيمية الداعمة التي ترسخ مبادئ العمل المطلوبة لتحقيق الأهداف، كمبدأ الديمقراطية، والتعاون، وحماية الموظف، والاهتمام بالجوانب الاجتماعية، والعدالة والنزاهة. وبذلك فالمناطق التعليمية بحاجة إلى تبني ثقافات داعمة، وقيادات تهَيّ الظروف المناسبة للعمل؛ لدعم وتحفيز الأفراد.

كما أوضحت دراسات أخرى ملامح الثقافة التنظيمية ذات التأثير على الأداء الاجتماعي للمناطق التعليمية، وتتمثل بالآتي:

- ضعف الشفافية الإدارية في المناطق التعليمية، وحادثة هذا المفهوم في بيئة المناطق التعليمية، مما يؤثر على الموارد البشرية من الجانب الأخلاقي، من خلال عدم التأكيد عليهم في التشريعات والقوانين والأنظمة وعدم وضوح

وسائل تقييم أداء العاملين، مما يحقق النزاهة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسة التعليمية. (٩٠)

■ ضعف الثقافة الإدارية للمخططين في المناطق حول بعض المفاهيم في الإدارة. (٩٣)

يتضح مما سبق أنّ ضعف الشفافية الإدارية يؤثر سلباً على العاملين وعلى بيئة العمل، حيث تثير مشكلات إدارية ناتجة من عدم وضوحها للعاملين، كالتعقيدات الإدارية، وعدم وضوح التعليمات والقوانين، وغياب النزاهة والعدالة، وانتشار الفساد الإداري.

وفي صدد واقع الأداء الاجتماعي للمناطق التعليمية فيما يخص المستفيدين الخارجيين من المدارس التابعة له، وأولياء الأمور والطلاب، فقد أكدت إحدى الدراسات أنّ هناك قصوراً في توثيق العلاقات والتواصل بين كل من المدارس التابعة للمناطق التعليمية، وأولياء الأمور والطلبة وتتمثل بالآتي: (٩٤)

■ ضعف قنوات الاتصال الإلكتروني بين الإدارات المدرسية والمناطق التعليمية وأولياء الأمور، واعتمادها على النمط التقليدي.

■ قلة توعية المناطق التعليمية لأولياء الأمور بكيفية تفعيل البوابة الإلكترونية لتوثيق التواصل فيما بينهما.

بالإضافة إلى ما سبق رصدت إحدى الدراسات المحلية جوانب قصور أخرى تتمثل في قلة إدراك القائمين على المناطق التعليمية لأهمية قياس مدى رضا المستفيدين من المدارس وأولياء الأمور من الخدمات المقدمة. (٩٥)

وباستقراء ما سبق نلاحظ أنّ ضعف العلاقات بين المناطق التعليمية والمستفيدين الخارجيين تعد من عناصر الضعف التي تحول دون تطوير الأداء الاجتماعي، كما أن ضعف وسائل الاتصال وإهمال قياس مدى رضا المستفيدين من الخدمات يحد من تطوير الأداء الاجتماعي المتمثل في تحقيق الهدف الأساسي من إنشاء تلك المناطق التعليمية وهو المسؤولية الاجتماعية.

### ج- الأداء التقني:

سعت وزارة التربية إلى تطوير الأداء التقني للمناطق التعليمية من خلال البنية التحتية التكنولوجية، وذلك بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المناطق التعليمية

والمدارس التابعة لها، وتقديم دورات تدريبية في تهيئة الميدان التربوي للتعامل مع التحول الإلكتروني، والذي تضمن مشروع البوابة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني. كما أنجزت وزارة التربية جزءاً رئيسياً من البنية التحتية لمشروع إلكتروني يتمثل بمركز بيانات مركزي قادر على إدارة شبكات المدارس والمناطق التعليمية في وزارة التربية بشكل فعال وآمن.

كما تجلّى اهتمام وزارة التربية بتطوير الأداء التقني في إدارتها وحرصها على تفعيل التقنية والتكنولوجيا من خلال ما يلي: (٩٦)

- إلزام جميع العاملين بالحصول على شهادة (ICDL) International Computer "Driving Licence" وهي الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي" كما تحمّلت تبعات وتكاليف الدورة والاختبار.
  - تطوير قدرات الموارد البشرية في مجال توظيف التقنية وتكنولوجيا المعلومات. (٩٧)
- ويتضح مما سبق أنّ برامج تدريب العاملين على استخدام التقنية تُعدّ من أهم عناصر القوة للمناطق التعليمية، حيث إنّ وجود التقنية تتطلب موارد بشرية مدربة وقادرة على توظيفها واستثمارها.

ومن جانب آخر سعت وزارة التربية إلى إصدار القرارات التنظيمية لحماية العاملين المستخدمين للتقنية الإلكترونية ونظم المعلومات والحفاظ على سلامتهم في العمل، لتشجيعهم على الاستمرار في توظيف التقنية، فقد صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٢٨ لسنة ٢٠٠٦) بشأن منح العاملين الكويتيين ممن يتعاملون مع الأجهزة التقنية ونظم المعلومات مكافأة تشجيعية، من صرف بدل الشاشة للموظفين الكويتيين العاملين في الجهات الحكومية بما فيها وزارة التربية والإدارات التابعة له. (٩٨)

وباستقراء ما سبق؛ يتضح أنّ الدعم المادي والمعنوي يسهم في المحافظة على سلامة العاملين وتشجيعهم المادي نحو التطوير في المجال التقني، ويعد جانباً من جوانب القوة الدافعة لتطوير الأداء التقني لدى الإدارات التعليمية المختلفة، الأمر الذي يهيئ بيئة تنظيمية داعمة ومشجعة لتفعيل التقنية ونظم المعلومات في إجراءات العمل؛ لما يجد العاملون جراء تفعيلها من التقدير المعنوي والمادي الذي يدفعهم نحو الاستمرار والعطاء.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة والميزانيات الضخمة المرصودة لقطاع التعليم العام في دولة الكويت، إلا أنَّ هناك تدنياً في مستوى الأداء التقني، والذي يتمثل في بطء التحول إلى الإدارة الإلكترونية، حيث أكدت بعض الدراسات أن هناك قصوراً في تحقيق التحول الإلكتروني والتقني في وزارة التربية، وتتمثل بما يلي: (٩٩)

- ضعف تفعيل التواصل الإلكتروني بين الإدارات المدرسية والمناطق التعليمية وأولياء الأمور.
  - قلة تطوير المراسلات الإلكترونية بين المدارس والمناطق التعليمية واقتصارها على النمط التقليدي.
  - وجود نقص في الموارد البشرية المختصة في معالجة المشكلات التي تطرأ على نُظم التقنية والاتصال.
  - مركزية الصرف المالي، وقلة الدعم المادي لاستخدام التقنية الحديثة.
  - وجود فجوة في الثقافة الإلكترونية بين الموارد البشرية العاملين في الميدان التربوي من جهة وبين المستفيدين الخارجين من أولياء أمور وطلاب من جهة أخرى.
  - ضعف تفعيل البوابة الإلكترونية من قِبَل أولياء الأمور والطلاب؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى قلة توعية المناطق التعليمية للطلاب وأولياء الأمور بكيفية استخدام قنوات الاتصال والتواصل الإلكترونية.
- ويتضح مما سبق؛ أن القصور في الأداء التقني للمناطق التعليمية ناتج من عوائق إدارية، مادية، وبشرية، وتمويلية، وثقافية، حيث إنَّ مركزية الإدارة متعلقة بمركزية التطوير والدعم المادي، إلى جانب قلة توافر الأجهزة الحديثة، ونقص الموارد البشرية المدربة والمختصة في نظم التقنية، إلى جانب قلة الثقافة و الوعي بأهمية التواصل والاتصال الإلكتروني والتدريب عليه.
- وفي هذا الصدد أكدت الدراسات المحلية أنَّ تفعيل وسائل الاتصال والتكنولوجيا كان دون مستوى طموح المسؤولين في وزارة التربية بدولة الكويت. فقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات في مجال صناعة القرارات التعليمية في وزارة التربية، ويتمثل هذا القصور في: (١٠٠)

- غياب تدريب القيادات على صنع القرار التعليمي اعتماداً على الذكاء الاصطناعي.
- ندرة التكنولوجيا الذكية المستخدمة في صنع القرارات التعليمية.
- ضعف معايير اختيار العاملين لاعتمادها على المهارات والأساليب التقليدية.
- الاعتماد على الوظائف التقليدية وضعف تدريب العاملين على الذكاء الاصطناعي.
- قلة توفير قواعد البيانات الذكية لاستخدامها في صناعة القرار التعليمي.
- قلة الاعتماد على المدخلات البشرية لتغذية الأجهزة الذكية بالبيانات اللازمة لصناعة القرار التعليمي.
- غياب وعي العاملين بأهمية الذكاء الاصطناعي في الموازنة بين القرارات لاختيار البديل الأفضل.

#### د- الأداء التسويقي:

تجلى اهتمام وزارة التربية بتطوير المناطق التعليمية من خلال خطوات تطويرية لرفع مستوى الأداء التسويقي لها، بدءاً في إدراج وحدات تنظيمية معنية بعمليات التسويق في هيكلها التنظيمي، حيث اهتمت بتوافر أحد أهم الوحدات والأقسام المعنية بالأداء التسويقي بشكل مباشر، وهو قسم إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي في الهيكل التنظيمي للمناطق التعليمية.

فمن الملاحظ في تطور الهياكل التنظيمية للمناطق التعليمية سالفه الذكر، أن قسم العلاقات العامة قد ضُمَّن في جميع تلك الهياكل التنظيمية، على الرغم من عمليات التحديث والبناء عبر السنوات الأخيرة، مع إضافة مسمى الإعلام التربوي لقسم إدارة العلاقات العامة، لتحقيق الاستفادة القصوى منه، وإدراكاً منها لأهمية تسويق الخدمات التربوية والتعليمية وترويجها، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي من أجل الوصول إلى قيمة تنافسية قادرة على تقديم أفضل الخدمات لكافة المستفيدين الداخليين والخارجيين.

ومن جهة أخرى فقد تجلى اهتمام وزارة التربية بترويج خدمات إدارتها وأنشطتها التعليمية، بإصدار "مجلة المسيرة" وهي مجلة شهرية تحتوي على ما يستجد في الوزارة من

فعاليات وأنشطة تربوية، كما تقوم بتسليط الضوء على المدارس المتميزة والطلبة المتميزين، كما تتيح هذه المجلة فرصة للتواصل مع العاملين في الميدان التربوي، والقيام باستطلاع مشاكلهم وهمومهم وطرح اقتراحاتهم، كما تحتوي على مقالات وبحوث ومشاريع تطويرية تتبناها الوزارة. (١٠١)

وبالنظر إلى ما سبق فإنّ هذه الإصدارات تُعدّ من نقاط القوة على طريق تطوير الأداء التسويقي، وجذب العاملين باعتبارهم المستفيدين الداخليين من تلك الإدارة، وذلك من خلال الاهتمام بصحة بيئة العمل، مما يحقق لهم الاستقرار الوظيفي، وهذا الأمر يقود إلى امتلاك الإدارات التعليمية السمعة الجيدة بين الإدارات الأخرى المنافسة.

وعلى الرغم من تلك الجهود التطويرية لرفع الأداء التسويقي للمناطق التعليمية، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطور الأداء التسويقي، ففيما يخص عمليات تقييم الخدمات التعليمية التي تقدّمها المناطق التعليمية، فقد أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى ضعف فعالية نظام إدارة المعلومات الخاص في التغذية الراجعة لقياس مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة. (١٠٢)

وباستقراء ما سبق يتضح أنّ هناك قصوراً في توليد المعلومات الخاصة بالمستفيدين واحتياجاتهم؛ وذلك لوجود ضعف في أنظمة إدارة المعلومات، وضعف تفعيلها لقياس مدى رضا المستفيدين، مما ينعكس سلباً على تطوير الأداء التسويقي للمناطق التعليمية، وضعف في عملية تسويق الخدمات التي تقدّمها تلك المناطق، بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين، وبالتالي قد يجعل تلك الإدارات تقدم خدمات لا حاجة للمستفيدين بها، وتتسبّب في هدر الوقت والجهد والمال فيما لا يعود بالنفع على أيّ من الأطراف، إلى جانب أنه يؤدي إلى صعوبة اكتشاف مواطن الضعف والقوة في الأداء التسويقي للمناطق التعليمية، ويعيق تصحيح المسارات، والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وبالتالي يجعل القوة التنافسية أمراً صعب المنال.

**الجزء الثالث: إجراءات مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء معايير نموذج التميز الأوربي "EFQM":**

في ضوء ما تم طرحه في الجزء الأول من الإطار النظري حول مفهوم الأداء المؤسسي، وعلاوة على ما تم التطرق إليه في الجزء الثاني من الإطار النظري حول

معايير نموذج التميز الأوربي "EFQM" ، وما تم رصده من إيجابيات وسلبيات مرتبطة بواقع أداء المناطق التعليمية بأبعاده المختلفة بدولة الكويت، يمكن التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء معايير نموذج التميز الأوربي "EFQM" وتتمثل بالآتي:

#### ١- الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري، ومنها:

- اقتراح سياسات ومعايير واضحة لاكتساب العضوية في المجلس الإداري القائم على رسم السياسات والخطط الاستراتيجية تتمحور هذه المعايير حول مدى الكفاءة الإدارية، لا أن تقوم على الأقدمية وسنوات الخبرة.
- إعدادات توصف محدّد ومدروس للقدرات والمؤهلات المطلوبة للحصول على العضوية كامتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي.
- المراجعة الدورية للاحتياجات اللازمة من الإمكانيات المادية والتقنية والبشرية والمعرفية لأعضاء المجلس الإداري الموكّل برسم الخطط والسياسات.
- رسم هيكل تنظيمي للمجلس الإداري تتسق مهامه مع متطلبات ومعايير وضع الخطط الاستراتيجية.
- تطوير مستوى القيادات القائمين على رسم السياسات والخطط في المناطق التعليمية.
- متابعة سير عمل الوحدات المختصة في التخطيط والمعلومات داخل المناطق التعليمية.
- متابعة آخر مستجدات عمل الجهات الخارجية المختصة في رصد واقع البيئة الكويتية ورصد واقع التعليم مؤسساته.
- تبني وتحديث الخطط والرؤى للمناطق التعليمية وفق الاتجاهات الحالية والمستقبلية.
- تطوير وتنمية مهارات كافة العاملين الإداريين في المناطق التعليمية.
- تعزيز جودة معايير تقييم أداء العاملين في المناطق التعليمية.
- تنمية مهارات وقدرات قياديي الأقسام الإدارية وتطويرها.

- فحص وتقييم مدى قدرة الهيكل التنظيمي للمناطق التعليمية على تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية.
  - وضوح الوصف الوظيفي لجميع العاملين وتحديد المسؤوليات.
  - إحداث تطورات في الهيكل التنظيمي من إلغاء ودمج واستحداث لبعض الوحدات الإدارية.
  - ترسيخ ثقافة التميز المؤسسي، وتعزيز الثقافات الداعمة له، كالابتكار والتعلم والعمل الجماعي، والانتماء والولاء بين العاملين.
  - تطوير البيئة المادية والصحية المحفزة بالمناطق التعليمية
  - إعداد نظام فعال متكامل مدعوم بقوانين وسياسات لتطبيق عناصر الحوكمة المؤسسية على جميع المستويات الداخلية في المناطق التعليمية
  - تدعيم آليات المساءلة والمحاسبية للمناطق التعليمية بكل نزاهة وعدالة.
  - قياس نتائج الأداء الشامل للمناطق التعليمية.
  - إتاحة فرص زيارات العمل الخارجية للقيادات؛ لتبادل الخبرات مع المؤسسات التعليمية الخارجية المتميزة في الإدارة الاستراتيجية.
  - ضبط معايير الترقية واستقطاب القيادات الأكاديمية في مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي.
- ٢- الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الاجتماعي: وتتمثل بالآتي:
- استحداث وحدة مختصة بالمشاركة المجتمعية وإدراجها في الهيكل التنظيمي كوحدة مستقلة لتعزيز الدور الاجتماعي في كافة إدارات المناطق التعليمية.
  - تضمين احتياجات كافة شرائح المجتمع ومتطلباته في استراتيجيات المناطق التعليمية وخططها؛ لإبراز دورها المجتمعي.
  - تحديث بطاقة الوصف الوظيفي بناءً على استحداث وحدة جديدة مختصة بالمشاركة المجتمعية، وتأمين دور المناطق التعليمية ومسئوليتها للمجتمعية في كافة المهام في هذه الوحدة.
  - توضيح الاتصالات الداخلية الأفقية والرأسية في الهيكل التنظيمي بين كافة الأقسام؛ لتفعيل مبادراتهم المجتمعية المختلفة حسب كل قسم.

- تخصيص ميزانية كافية لتمويل الخدمات والأنشطة التربوية والتعليمية بما يحقق أعلى مستوى الرضا المجتمعي.
- توفير أساليب وأنظمة تقييمية تقيس مدى رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها تلك الأقسام المعنية، ووضع خطط إجرائية؛ لتعزيز جودة الخدمة وتفادي القصور.
- تشكيل فرق عمل تقوم بإجراء دراسات ميدانية عن مدى فاعلية الخدمات المقدمة وأثرها على المجتمع المحيط؛ لتفادي المشكلات التي تواجهها والتقليل من تلاشي الجهود والهدر المالي.
- الاستناد على البيانات والإحصائيات العامة التي تصدرها الهيئات العامة عن واقع بيئة المجتمع الكويتي ومؤسساته في تحديد الخدمات المقدمة، وعقد الاتفاقات التعاونية مع المؤسسات المجتمعية الأخرى.
- زيادة جهود المناطق التعليمية في المشاركة المجتمعية بتلبية متطلباتها التنظيمية والبشرية والتقنية.
- زيادة قدرة المناطق التعليمية على إقامة التحالفات والشراكات مع مؤسسات المجتمع المختلفة.
- تطوير أداء الأقسام الإدارية بما يسهم في جودة الخدمات المقدمة، ومن ثم المسؤولية المجتمعية.
- دعم العلاقات والتحالفات بين الأقسام المعنية بخدمة المجتمع والمجتمع المحيط؛ لتعظيم الاستفادة من دعم مؤسسات المجتمع ورجال الأعمال.
- تنظيم العلاقات المشتركة التي تربط بين المناطق التعليمية والمستفيدين الخارجيين بكل نزاهة وشفافية ومصداقية، مما يعزز الأداء الاجتماعي، ويحسن صورتها، ويحقق الاستفادة لكل الأطراف.
- قياس نتائج المجتمع؛ لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- ٣- الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء التقني: وتتمثل بالآتي:
- الوفاء بمتطلبات تفعيل التكنولوجيا والاتصالات التنظيمية والتشريعية والبشرية والمالية؛ لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.

- دعم جهود المناطق التعليمية في توثيق العلاقات مع الجهات المعنية بتفعيل التكنولوجيا والاتصالات.
- متابعة سير عمل إدارة التطوير والتنمية في تقديم الدورات التدريبية المتعلقة بالتقنية وقياس مدى فاعليتها.
- استحداث وحدة تنظيمية مصغرة في الهيكل التنظيمي تابعة لكل إدارة يناط إليها كل ما يتعلق بالتكنولوجيا والاتصالات؛ لتخفيف الضغط، وتحقيق الاكتفاء الذاتي من التقنية التكنولوجية لكل إدارة على حدة.
- إدراج معيار امتلاك المهارات التكنولوجية في معايير الترقية والاختيار في الوظائف الإشرافية.
- وضع خطة لتدريب القوى البشرية على استخدام التقنية وصيانتها.
- وضع خطط لاستقطاب الموظفين المختصين بصيانة التقنية وهندسة الكمبيوتر، وتوفير كافة المميزات والتشجيع لهم.
- تحديد موازنة مالية كافية للإنفاق على تفعيل التكنولوجيا، وتوفيرها وصيانتها والتدريب عليها، بما يضمن تميز الأداء التقني للمناطق التعليمية.
- الاتجاه نحو التحول الإلكتروني في جميع اجراءات العمل داخل الأقسام الإدارية.
- تطوير الموقع الإلكتروني للمناطق التعليمية بحيث تتضمن كافة الروابط المختلفة التي تلبي حاجة الأقسام والعاملين والقيادات.
- تفعيل الربط الآلي بين المناطق التعليمية والوزارة والمدارس التابعة لها
- ٤- الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء التسويقي: وتتمثل بالآتي:
- الاستفادة من القيادات الموجودة في نطاق عمل في المناطق التعليمية من أصحاب العلاقات ومن يتمتع برأس مال اجتماعي قوي في إدارة قسم العلاقات العامة والإعلام التربوي.
- توفير دورات تدريبية للعاملين في الأقسام المعنية بالتسويق تزودهم بمهارات التنمية الذاتية كالتعامل مع الجمهور، ومخاطبة الرأي العام، ومهارات التواصل والاتصال، ومهارات التأثير؛ مما يساعدهم في التعامل مع أطراف المجتمع المختلفة لتسويق الخدمة.

- وضع خطط وحوافز تشجيعية والإعلان عنها لجذب خريجي كليتيّ: الإعلام، والعلوم الإدارية المتميزين للتوظيف بقسم التسويق في المناطق التعليمية.
- التوسع في أداء العاملين ودورهم الميداني في مجال التسويق، وعدم حصره داخل أسوار المناطق التعليمية؛ لكسب أكبر عدد ممكن من الداعمين والمساهمين من مؤسسات المجتمع ورجالاته.
- تقديم حوافز تشجيعية للعاملين أصحاب الأفكار الابتكارية في تسويق الخدمات.
- المراجعة الدورية لآليات التسويق بشكل منهجي للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها.
- اختيار الموقع الاستراتيجي والمناسب لقسم الإعلام التربوي في صرح المنطقة التعليمية حيث يكون في مقدمة المرافق لسهولة تقديم الإرشادات والرد على أسئلة المراجعين.
- توفير صالة مخصصة لاستقبال المراجعين والمستفيدين بما يتيح فرصة أكبر لاستيعابهم وتلبية احتياجاتهم.
- توفير قاعات مجهزة لاستقبال أصحاب الشركات والمصانع ورجال الأعمال لتسويق الخدمات التي تقدمها المناطق التعليمية لجذبهم للمشاركة في دعمها.
- تشكيل فرق عمل وتدريبهم على إنشاء المواقع الإلكترونية بروابط مختلفة؛ لدعم تسويق الخدمات وترويجهم لهذا العمل.
- الاستعانة بوسائل التواصل الاجتماعي من أجل تسويق الخدمات والأنشطة التعليمية والتربوية والمجتمعية؛ لجذب المستفيدين، وتحسين صورة المناطق التعليمية؛ مما يسهم في المبادرات المجتمعية نحو دعم المناطق التعليمية، مالياً، وتقنياً، وعينياً.
- تظافر جهود قسم الإعلام التربوي في وزارة الإعلام لتقديم الدورات التدريبية في المناطق التعليمية حول تطوير آليات التسويق والإعلان.
- تقديم ندوات إعلامية تسويقية لتوعية المجتمع المحلي ومؤسساته بأهمية الدور الذي تقوم به المناطق التعليمية، ومساهمتها في حل المشكلات التي قد تواجهه مما يعزز القيمة التسويقية للمناطق التعليمية.

- 
- إصدار النشرات الدورية التي تتضمن خدمات وأنشطة المناطق التعليمية المختلفة.
  - إعداد قوائم بيانات تتضمن كافة شرائح المجتمع بمؤسساته وتصنيف مجالاتهم وطبيعة تعاملهم مع المناطق التعليمية، وترتيبها حسب أهميتها بالنسبة للمناطق التعليمية؛ لترتيب أوليات الخدمة والتسويق.

### هوامش البحث

(<sup>1</sup>)Musa Salameh, Reham Zuhier and Sulieman Ibraheem(2017),  
Impact of talent management on achieving organizational

- excellence in Arab potash company in Jordan, **Global Journal of Management And Business Research**. Vol. 17, Issue7,p.15
- (٢) نادين كمال كريت (٢٠١٩)، **التخطيط الاستراتيجي لأجل التميز المؤسسي**، لبنان: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ص ١٨٦.
- (3) Flevy Lasrado (2018), **Achieving Organizational Excellence A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations**, Palgrave Macmillan, p. 2
- (4) Musli Mohammad, Robin Mann, Nigel Grigg & Jürgen P. Wagner (2011), Business Excellence Model: An overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives, **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 22, Issue 11, p. 6.
- (٥) محمود عبد الفتاح رضوان (٢٠١٣)، **تقييم الأداء في ظل معايير الأداء المتوازن**، القاهرة: المجموعة العربية للنشر، ص ٩
- (٦) عبد العزيز جميل المخيمر (٢٠٠٠)، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص ٩-١٥.
- (٧) عبد الرحيم محمد عبدالرحيم (٢٠١٨)، **المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الثامن، مايو، ص ١٤١.
- (٨) عبد العزيز جميل المخيمر، **مرجع سابق**، ص ص ٩-١٥.
- (9) Mingchao Li (2019), Research on the Performance Improvement of Administrative Management in Applied Universities from the Perspective of Ideological and Political Education, **4th International Conference on Contemporary Education, Social Sciences and Humanities (ICCESSH 2019)**. Atlantis Press, p.315
- (10) Samiha Gharbi, Béatrice Vincent & Robert Descargues (2006), "La prise en compte de la dimension sociétale de la performance: l'exemple du déploiement d'un ERP dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique." **Comptapilite, Controle, audit et institution (S)**, p.6

- (١١) علي السلمي(٢٠١٤)، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، القاهرة: المجموعة الدولية للنشر، ص ١٦٢ .
- (١٢) وائل رفعت خليل(٢٠١٧)، إدارة التسويق، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع، ص ١٥
- (١٣) الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، خطة التنمية السنوية ٢٠١٩-٢٠٢٠، ص ٩٧، متاح على موقع <https://www.scpd.gov.kw/archive> تاريخ الدخول ٢٢-١-٢٠٢١.
- (١٤) شافي عوض الرشيد(٢٠١٥)، التحديات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطي بوزارة التربية بالكويت، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ١٦٠، فبراير، ص ٩٥.
- (15)Sultan Aldaihani (2014), "School Excellence Model in Public Schools in the State of Kuwait", **Journal of Education and Practice**, Vol.5, Issue 34, pp.126-127.
- (١٦) ديوان المحاسبة، تقرير ديوان المحاسبة عن نتائج الفحص والمراجعة على تنفيذ ميزانيات الوزارات والإدارات الحكومية(٢٠١٩-٢٠٢٠م)، ص ٣٤٠.
- (١٧) رشدان نهار المطيري(٢٠١٩)، فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية من وجهة نظر المديرين وعلاقتها ببعض المتغيرات، المجلة التربوية الأردنية، العدد الأول، المجلد الرابع، ص ٢٣٢.
- (١٨) ديوان المحاسبة (٢٠١٩-٢٠٢٠م)، مرجع سابق، ص ٣٣٧
- (١٩) منال لافي الحربي(٢٠١٨)، متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد السادس، ص ٦٢
- (٢٠) فيصل مدعث غلاب(٢٠١٦)، تطوير الاتصال الإداري بين وزارة التربية والإدارات التعليمية بدولة الكويت، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد الواحد والتسعون، إبريل، ص ٢١٧.

(٢١) عادل مجبل (٢٠١٩)، الذكاء الاصطناعي مدخلاً لتطوير صناعة القرار التعليمية في وزارة التربية، *المجلة البحث العلمي في التربية*، العدد التاسع عشر، يوليو، ص ٥٨٥.

(٢٢) فيصل مدعث غلاب (٢٠١٦)، المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية، *المجلة التربوية النفسية*، كلية التربية، بالرقائق، العدد الثاني والتسعون، يوليو، ص ص ٧٦-٨٠.

(٢٣) ديوان المحاسبة (٢٠١٩-٢٠٢٠م)، *مرجع سابق*، ص ص ٣٣٤-٣٣٧.

(٢٤) سلطان غالب الديحاني (٢٠١٧)، تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، *المجلة التربوية للبحوث الدولية*، العدد الثاني، والمجلد الواحد والأربعون، ص ١٦٤.

(٢٥) عبد العزيز جميل المخيمر (٢٠٠٠)، *قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٢٩.

(18) Melchior Salgado (2013), **performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**, HAL, Lyon, France, p.7

(٢٦) أيتن محمود المجروشي (٢٠٠٨)، *تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية*، القاهرة: دار النشر للجامعات، ص ١٥

(27) U.C. Mandal, (2007), **Dictionary of Public Administration**, Published by SARUP&SONS, New Delhi, p.364.

(٢٨) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٢٠)، *المعجم الموحد لمصطلحات الاستراتيجية*، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي، المركز التربوي للغة العربية لدول الخليج العربي، مكتب تنسيق التعريب، الرباط، ص ١٨٣

(29) Eva Suárez, Arturo Calvo-Mora, José L. Roldán and Rafael Periañez (2017), Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015)', **European Research on Management and Business Economics**, Vol.3 , Issue 23, p: 148.

(30) EFQM (2013), Framework Innovation Agencies, Available on line at <https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/Paper->

EFQM-framework-Innovation-Agencies( accessed at 1-11-2020).

(٣١) محمود أحمد درويش(٢٠١٨), **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**, مؤسسة الأمة للاستشارات الثقافية, المنوفية, ص ١١٩.

(٣٢) الشيخ الداوي(٢٠١٠), **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**, مجلة الباحث, العدد السابع, ص ٢١٧.

(33)Warren Peterson, Govert Gijsbers & Michèle Wilks(2003), **An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures**. ISNAR Research Management Guidelines No. 7. The Hague: International Service for National Agricultural Research,p.1.

(34) Franck Aggeri & Aurélien Acquier (2005), **La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE?**, **eConférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire**, Angers,p.5.

(35)Amin Nikpour (2017), **The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment**, **International Journal of Organizational Leadership**, Vol. 6, p.6

(36)Nancy Heppell (2012), **Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, **Master Thesis**, Faculté des arts et sciences ,Université de Montréal, Canada, septembre ,pp.26-27.

(37) Najmeh Shaghahi & Tayfun Turgay (2013), **Performance Improvement through Knowledge Management and Innovation in Educational Institutions: Teachers' Perception**, **GSTF Journal on Business Review (GBR)** ,Vol.2 No 4, p.14.

(38)Sanjar Salajegheh, Rostam Pourrashidi & Atefeh Yazdani (2013), **The Relationship Between Total Quality Management (TQM) and Organizational Performance**, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol.5 No 4, p.479.

(٣٩) عبد العزيز جميل المخيمر, **مرجع سابق**, ص ص ١٥-٩

- (٤٠) عادل محمد الزيد(٢٠١٧), **مدخل مؤسسي لإدارة الاداء التنظيمي**, القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر, ص ص 5-8
- (41)Michel Lebas & Ken Euske (2002), A conceptual and operational delineation of performance, **Business performance measurement: Theory and practice**, p.67.
- (42)Deborah Blackman, Damian West, Janine O'Flynn and Michael O'Donnell(2015), **Performance management: Creating high performance, not high anxiety**, W. J, L. H, & YS Managing Under Austerity, Delivering Under Pressure: Performance and Productivity in Public Service, pp.92.
- (43)Mohamed Awad & Noor Salem Ayaad (2020), Dilemma of institutional performance assessment in governmental sector. **Journal of Humanities and Applied Social Sciences** Vol. 2 No. 2, p.126
- (٤٤)حمد الفاتح المغربي(٢٠١٨), **أصول الإدارة والتنظيم**, القاهرة: دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي, ص ص ٢٠١-٢٠٣.
- (٤٥) محمد دليم القحطاني(٢٠١٩), **بيئة عمل الشركات**, إنجلترا: الشركة البريطانية e-kutub, ص١٩.
- (46)Gholam Ali Ahmady , Maryam Mehrpour & Aghdas Nikooravesh (2016), Organizational Structure, **3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE**, p.456.
- (47)Fred C. Lunenburg (2017), Organizational Structure and Design, **Journal of Educational Leadership and Policy Studies**, Vol. 1, Issue 1, p. 27.
- (٤١) نعمة الخفاجي وطاهر الغالبي(٢٠٢٠), **نظرية المنظمة**, عمان: دار اليازوري للنشر, ص ص ٢٣-٢٥
- (48) dictionnaire analogique, Available at: <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/> Accessed: 2/6/2021.
- (49)Amin Nikpour, **Op.cit**, p.66.
- (٥٠) سيد محمد جاد الرب(٢٠١٦), **التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**, القاهرة: دار الفجر للنشر, ص ٢.

- (٥١) فاتن عبد الأول منشي(٢٠١٩), الاقتصاد المعرفي: رؤية للاستدامة بالوطن العربي, بيمك: مركز الخبرات المهنية للإدارة, ص ٥٥.
- (52)Moradzadeh, V(2015), Foundation for Quality Management Efqm Model Feasibility Europe (Efqm) In Education Institutions, Lorestan Province, Iran, **The Online Journal of Quality in Higher Education**, Vol. 1, Issue 2, January,p.2.
- (53)Ujjal Mukherjee(2017), Examining the dimensions of the organization's performance management and its indicators in educational institutions, **MIJBR – MITS International Journal of Business Research**,Vol. 4 , Issue 1,p.45
- (٥٤) حسام إبراهيم الدسوقي(٢٠٢٠), استراتيجيات لتطوير مواصفات قياسية لتميز الجامعة العربية وفقاً لمؤشرات التصنيفات لمؤشرات التصنيفات العالمية للجامعات, المنظمة العربية للتنمية الإدارية لجامعة الدول العربية, ص ٥٥.
- (٥٥) أبو بكر محمود الهوش(٢٠١٨), دار الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي, القاهرة: دار حميثرا للنشر, ص ٣٢٦
- (56) Le modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994) , Available at [http://www.iapq.qc.ca/wp-content/uploads/2012/09/conf\\_EMorin08\\_11\\_2001.pdf](http://www.iapq.qc.ca/wp-content/uploads/2012/09/conf_EMorin08_11_2001.pdf) [ access in: 15/6/2021].
- (57)Ndao Assane (2011), La perception de la performance dans les cabinets d'expertise comptable, p.5
- (٥٨) الشيخ الداوي, مرجع سابق, ص ٢١٧.
- (59)Zhang Li, Tian YeZhuang& Qi ZhongYing(2004), An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies. **37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Proceedings of the. IEEE**, p. 3
- (٦٠) من إعداد الباحثة.
- (61)James W. Smither, Manuel London (2009), **Performance management: Putting research into action..**\_John Wiley & Sons, p.4
- (62)Mingchao Li (2019), Research on the Performance Improvement of Administrative Management in Applied Universities from the Perspective of Ideological and Political

- Education, **4th International Conference on Contemporary Education, Social Sciences and Humanities (ICCESSH 2019)**. Atlantis Press, p.315
- (63) Mohamed Baayoud (2005), La redéfinition d'articulation entre l'économie et le social dans le contexte d'ouverture du Maroc à l'économie internationale, **conférence Performances Économiques & Performances Sociales à l'heure de la R.S.E, Marrakech, Maroc** 5, 6 & 7 mai 2005, p.53..
- (64) Agata Stachowicz Stanusch (2016), **Corporate social performance: Reflecting on the past and investing in the future**. IAP, p.7
- (٦٥) الشريف بقة وسمراء دومي (٢٠١٣), التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار, **مجلة الباحث**, العدد الثاني عشر, ص ١٢
- (٦٦) محمد عبد الله عبد الرحيم (٢٠٠٧), **التسويق المعاصر**, (د. ن), ص ص: ١٢-١٤
- (67) History of the EFQM, Available: <https://middleeast.efqm.org/index.php/knowledge-base/what-is-the-history-of-efqm> [accessed 1-3-2021].
- (68) Shda Ibrahim (2017), Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University', **International Journal of Education & Literacy Studies**, Vol. 6, Issue 4, p.177.
- (69) The EFQM Model, Available at : <https://www.bqf.org.uk/efqm/> (accessed at 29-1-2021).
- (70) EFQM (2013), **Op.cit.**, p.3
- (71) Jaroslav Nenadál (2020), The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept?', **Quality Innovation prosperity / Kvalita inovacia prosperita**, Vol. 24, Issue 1, p.19.
- (72) EFQM (2020), **European foundation for quality management model**, p. 7, available at: <https://www.efqm.org> (accessed at 28-1-2021).
- (73) EFQM (2020), **Op.cit**, pp. 10-27.

- (٧٤) وزارة التربية، متاح على موقع [/https://moe.edu.kw](https://moe.edu.kw) , تاريخ الزيارة: ١-٧-٢٠٢١
- (٧٥) عبد العزيز سعود المحيلبي (٢٠١١). لا مركزية الإدارة التعليمية. خارطة لتطوير التعليم في الكويت، ندوة أقيمت في جامعة الكويت في قسم الإدارة والتخطيط التربوي.
- (٧٦) وزارة التربية، أهداف وزارة التربية، متاح على موقع [/https://moe.edu.kw](https://moe.edu.kw) تاريخ الدخول ١-٧-٢٠٢١
- (٧٧) وزارة التربية، الهيكل التنظيمي للمناطق التعليمية، متاح على موقع [/https://moe.edu.kw](https://moe.edu.kw) , تاريخ الدخول: ٢٤-٧-٢٠٢١
- (٧٨) وزارة التربية، اختصاصات المناطق التعليمية، ص ٦ , متوفر على موقع [/https://moe.edu.kw](https://moe.edu.kw) تاريخ الدخول: ٢٤-٧-٢٠٢١
- (٧٩) الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، الخطط الإنمائية السنوية (٢٠١٧-٢٠١٨)، مرجع سابق، ص ٦٩
- (٨٠) عبد العزيز سلمان العنزي (٢٠١٩)، معوقات إدارة الموارد البشرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر القادة التربويين، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، ص ٤٦
- (٨١) منال لافي الحربي، مرجع سابق، ص ٦٢
- (٨٢) كلثوم حسين عوض (٢٠١٧)، تطوير القيادات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المجلد الأول، العدد الستون، ص ٣١-٣٢
- (٨٣) شافي عوض الرشدي، مرجع سابق، ص ١٠
- (٨٤) عبد العزيز سلمان العنزي، مرجع سابق، ص ٥٥
- (٨٥) رداد مرزوق المطيري (٢٠١٤). درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ص ٦٤-٦٧

- (٨٦) وزارة التربية، تفويضات وزارية وإدارية لمديري المناطق التربوية، متوفر على موقع <https://alqabas.com/article/> , تاريخ الدخول: ٢٠٢١-٨-٥
- (٨٧) مشعل محمد الملهوف, مرجع سابق, ص ٧٤
- (٨٨) محمد فرج المهنا(٢٠٢٠), تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول, مجلة الدراسات والبحوث التربوية, المجلد الأول, العدد الأول, ص ١٣٤
- (٨٩) وزارة التربية الكويت, المؤتمر الأول للجودة بعنوان " الجودة الشاملة في التعليم" , عقد في ٥-٧ يناير ٢٠١٠. متوفر على موقع شبكة المعلم <http://forum.moalem.net> , تاريخ الدخول ٢٠٢١-٨-٢٢
- (٩٠) قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٣٦-٢٠٠٦ , بشأن دليل المستخدم للنظم المتكاملة بما يخص برنامج تقييم الأداء - متاح على موقع [www.mubarak-edu.com](http://www.mubarak-edu.com) , تاريخ الدخول: ٢٠٢١-٨-١
- (٩١) غنيم حمود الطشه (٢٠٠٩), درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها , المجلة التربوية, العدد الثالث والتسعون, المجلد الرابع والعشرون, ص ص ٣٧-٤٧
- (٩٢) سلطان غالب الديحاني, مرجع سابق, ص ١٨٦
- (٩٣) جاسم محمد الحمدان, ريم فهد البخيت, (٢٠٠٧), قياس مدى معرفة المخطط التربوي بدولة الكويت لبعض المفاهيم الإدارية المتعلقة بالتخطيط التربوي, مجلة العربية للتربية, العدد الأول, المجلد السابع والعشرون, ص ١٧٨
- (٩٤) سالم بن سليم الغنوبصي وسالم سعد الهاجري (٢٠١٦), صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التعليم والتربية في كل من سلطنة عمان ودولة الكويت, مجلة الدراسات في العلوم التربوية, الجامعة الأردنية, المجلد الثالث والأربعون, العدد الثاني, ص ٥٣٦
- (٩٥) مشعل محمد الملهوف, مرجع سابق, ص ٧٨

- (٩٦) الملامح الوطنية العامة لمجتمع المعلومات في دولة الكويت (٢٠١١)، ص ١٣ ، متوفر على موقع الأمم المتحدة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) <https://archive.unescwa.org/ar/> , تاريخ الدخول: ٢٠٢١-٨-٢
- (٩٧) الأمانة العامة للمجلس للتخطيط, الخطط الإنمائية السنوية (٢٠١٧-٢٠١٨), مرجع سابق, ص ٦٩
- (٩٨) ديوان الخدمة المدنية, قرار رقم (٢٨ / ٢٠٠٦), بشأن منح الموظفين الكويتيين العاملين على الشاشات بالجهات الحكومية المكافأة التشجيعية.
- (٩٩) سالم بن سليم الغنوصي وسالم سعد الهاجري, مرجع سابق, ص ٥٣٦
- (١٠٠) عادل مجبل المطيري (٢٠١٩), الذكاء الاصطناعي مدخلاً لتطور صناعة القرار التعليمي في وزارة التربية بدولة الكويت, مجلة البحث العلمي في التربية, العدد العشرون, ص ص. ٥٨٥-٥٨٦
- (١٠١) وزارة التربية, مجلة المسيرة, متاح على موقع <https://moe.edu.kw/Pages/masera.aspx> , تاريخ الزيارة: ٢٠٢١-٨-٢
- (١٠٢) مشعل محمد الملهوف (٢٠٠٧). مرجع سابق, ص ٧٨