

درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت
لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالب

شافي عوض الرشيد

إشراف

الدكتور تيسير الخوالدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة التربية

كلية العلوم التربوية والنفسية

جامعة عمان العربية

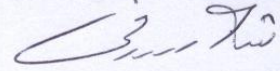
آب، ٢٠١٠

التفويض

أنا شافي عوض الرشيد أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي

للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: شافي عوض الرشيد

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠١٠ / ٨ / ٧

قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالب شافي عوض الرشيد بتاريخ (2010/7/31) وعنوانها:
"درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لتكنولوجيا الأداء البشري
من وجهة نظر المعلمين".

وقد أجازت بتاريخ (2010/8/7).

التوقيع

.....
.....
.....

رئيساً

عضواً ومشرفاً

عضواً

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور محمد العميرة

الدكتور تيسير الخوالدة

الأستاذ الدكتور نواف الشطناوي

الإهداء

إلى رمز الوفاء والعطاء والمحبة والديّ الكريمين
بكل الحب والإخلاص إلى من وقفت إلى جانبي في كل خطوة خطوتها إلى زوجتي
وإلى من استشرف بعينيها المستقبل والنور والضياء ابنتي عائشة
إليهم جميعاً مع خالص الحب والتقدير

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر له سبحانه وتعالى، والصلاة والسلام على خير الأنام، يسعدني بعد أن قاربت على الانتهاء أن أتقدم بالشكر والامتنان والاحترام والتقدير والعرفان إلى أستاذي المرابي الفاضل الدكتور تيسير الخوالدة المشرف على هذه الرسالة، الذي أسهم بجهده ووقته وفكره وعلمه وتوجيهاته العلمية والمنهجية، وملاحظاته القيمة التي أعانتني خلال كل مرحلة من مراحل إعداد هذه الرسالة وإنجازها.

وأتوجه ببالغ الشكر والتقدير إلى جامعة عمان العربية، وإلى أساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور محمد العميرة والأستاذ الدكتور نواف شطناوي لتفضلهم في إبداء آرائهم وملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

و الشكر موصول إلى جميع موظفي جامعة عمان العربية، وموظفي ومديري ومعلمي وزارة التربية في دولة الكويت، لتسهيلهم مهمات دراستي، وتعاونهم لإنجازها، وأخيراً أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من مد يد العون والمساعدة، والتشجيع والدعم.

الباحث

شافي عوض الرشيد

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الملاحق	ي
الملخص	ك
Abstract	ل
الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها	١
المقدمة:	١
مشكلة الدراسة وأسئلتها:	٣
أسئلة الدراسة:	٤
أهمية الدراسة:	٤
مصطلحات الدراسة:	٥
حدود الدراسة ومحدداتها:	٥
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	٦
أولاً: الأدب النظري	٦
ثانياً: الدراسات السابقة	١٩
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:	٢٦
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	٢٨
منهج الدراسة:	٢٨
مجتمع الدراسة:	٢٨
عينة الدراسة:	٢٩
أداة الدراسة:	٢٩
إجراءات تطبيق الدراسة:	٣١
المعالجة الإحصائية:	٣٢
الفصل الرابع نتائج الدراسة	٣٣
نتائج السؤال الأول:	٣٣
نتائج السؤال الثاني:	٤٢
نتائج السؤال الثالث:	٤٣
نتائج السؤال الرابع:	٤٦

٤٧الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
٤٧مناقشة نتائج السؤال الأول:
٤٩مناقشة نتائج السؤال الثاني:
٥٠مناقشة نتائج السؤال الثالث:
٥٠مناقشة نتائج السؤال الرابع:
٥٢توصيات الدراسة:
٥٣قائمة المراجع
٥٣المراجع العربية:
٥٧المراجع الأجنبية:
٦٠الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٢	توزع مجتمع الدراسة حسب المحافظة والمدرسة والجنس	١.
٤٣	توزع عينة الدراسة حسب الجنس والتخصص والمؤهل العلمي	٢.
٤٥	معامل الثبات باستخدام الاختبار وإعادةه والاتساق الداخلي كرونباخ الفا	٣.
٤٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٤.
٥٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "عمليات الإدارة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٥.
٥٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "بيئة العمل" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٦.
٥٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "تنمية الأفراد" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	٧.
٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين.	٨.

٥٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر معلمهم تبعاً حسب متغير التخصص	٩.
٦٠	تحليل التباين الأحادي لأثر التخصص على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر معلمهم	١٠.
٦٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر معلمهم	١١.

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٨١	استبانة تكنولوجيا الأداء البشري في صورتها الأولية	.١
٨٨	قائمة بأسماء محكمين الأدوات	.٢
٨٩	استبانة تكنولوجيا الأداء البشري في صورتها النهائية	.٣
٩٦	كتاب تسهيل مهمة من جامعة عمان العربية للدراسات العليا	.٤
٩٧	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية في دولة الكويت	.٥
٩٨	إحصائية بأعداد الهيئة التعليمية بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت	.٦

درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالب

شافي عوض الرشيد

إشراف

الدكتور تيسير الخوالدة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة صُممت أداة لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لتكنولوجيا الأداء البشري تكونت من (٤٠) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وهي: مجال بيئة العمل، ومجال تنمية الأفراد، ومجال عمليات الإدارة، وتحقيق الباحث من صدق الأداة وثباتها. وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم ومعلمة، منهم (١٧٣) معلماً، و(٢٢٧) بواقع (٦٦) معلماً ومعلمة من كل محافظة، اختبروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

وكشفت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين، إذ جاء مجال عمليات الإدارة بالمرتبة الأولى، في حين جاء مجال تنمية الأفراد في المرتبة الأخيرة. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر الجنس في جميع المجالات وفي الأداة عامة، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى التخصص والمؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الأداة عامة.

الكلمات المفتاحية: (مديرو المدارس، تكنولوجيا الأداء البشري، المعلمون).

The Degree of Practicing Human Performance Technology by Principals of Schools in Kuwait from Teachers' perspective

Prepared by

Shafi Awad Al Rasheedi

Supervisor

Dr. Taiseer Al Jhawldeh

Abstract

This study aimed to identify the degree of practicing human performance technology by the principals and headmistresses of intermediate schools in Kuwait from the point of view of teachers'. A tool of three areas, namely: the work environment, development of individuals, and management processes was designed to know the degree of practicing human performance technology by headmasters and principals of intermediate schools in Kuwait. The reliability and validity of the tool were tested by the researcher.

the study sample consisted of (٤٠٠) teachers, (١٧٣) of whom were male teachers, while (٢٢٧) were female teachers. The sample for each Governorate was (٦٦) male and female teachers chosen according to the stratified random sampling.

The findings of the study revealed a medium degree of practicing human performance technology by headmasters and headmistresses of intermediate schools in Kuwait from the point of view of teachers'. The area of management processes came first while the area of development of individuals came in the last rank. Moreover, the findings revealed the existence of statistically significant differences attributed to gender in all areas and in the tool in general, they also showed that there was no statistically significant differences due to specialization and qualification in all areas and in the tool in general.

Results indicated moderate practice levels for human performance technology among middle schools principals; management operations ranked first, while human development ranked last. Significant gender differences were found in all study domains in favor of females, while no significant differences were found due to specialization and qualification in all study domains.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تعد مؤسسة التربية والتعليم الركيزة الأساسية في مواجهة التطورات والتحولات ومواكبتها، التي بها يمكن إعداد الطاقات البشرية وإطلاقها، مما يستدعي وجود قيادات واعية في هذه المؤسسة، تعمل على استيعاب سرعة المعلومات والتطورات.

ونظراً لأهمية الدور الذي تؤديه المدرسة بوصفها مؤسسة تربوية في المجتمع، فإنها تحتاج إلى من يديرها أو يتابع أعمالها، ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها. وبذلك يمكن الحكم على أهمية المركز الذي يشغله مدير المدرسة، وهو مركز يمثل من دون أدنى شك الركيزة الأساسية التي تركز عليها العملية التربوية برمتها (حسن، ٢٠٠٤).

إن مدير المدرسة هو القائد التربوي الأول في مدرسته، ويتطلب منه القيام بأدوار متعددة تسهم في تحسين أداء العملية التعليمية التعلمية وتجويدها، وتطوير رؤية ومناخ مدرسي يدعم التنفيذ الفعال للبرنامج التعليمي وتطوير أداء العاملين، وأية عمليات أخرى من شأنها مساعدة المعلمين في تطوير ممارساتهم التعليمية. وفي إطار هذه الثقافة يجب على المدير أن يكون قادراً على التطوير المستمر لعمليات التعلم وبرامج تطوير المعلمين الذين يواجهون تحدياً مستمراً ومتجدداً، يتمثل في إيصال طلبتهم إلى أعلى مستويات التعلم (الدويك، ٢٠٠٥).

وترى زيبيدا (Zepeda, ٢٠٠٣) أن أنماط السلوك التي ينبغي على مدير المدرسة ممارستها ليصبح قائداً تعليمياً، هي إظهار المرونة في التعامل مع المتغيرات، والسعي إلى التجريب والتجديد، واتخاذ القرارات التطويرية، وتوظيف الوسائط التكنولوجية، والاطلاع المستمر على نتائج الدراسات والبحوث والاتجاهات التربوية المعاصرة.

وتضع مواجهة تحديات الألفية الثالثة قيادة المؤسسات أمام خيار التغيير والتطوير، كسلاحين أساسين لضمان البقاء والاستمرار. وهذان السلاحان يستوجبان توافر المرونة لدى إدارات هذه المؤسسات، لتقبل كل تبعاتهما، سواء أكان ذلك في إعادة هيكلة تلك المؤسسات، أم في تغيير إستراتيجيتها، أم في تطوير أوضاع العمل، أم في إعادة تأهيل مواردها البشرية، ليكون كل ذلك بمستوى التحدي وإجراء التحسين المستمر لمستوى أداء

المؤسسات (محسن ونجار، ٢٠٠٤).

ولمواجهة عمليات التغيير والتطوير والتحديث المستمرة فقد اتجهت المؤسسات والمنظمات الحديثة إلى مفهوم جديد في الإدارة، يهتم بالأداء البشري وتنميته وزيادة إنتاجية الفرد والمنظمة، إذ كانت هذه المسألة من المواضيع الرئيسة والجذرية التي حفزت تطور حركة تكنولوجيا الأداء البشري كما نراها اليوم. واندمجت في هذا الوقت المفاهيم الأولى لهذا المدخل في مجالات علم الإدارة وتطوير المصادر البشرية، وأثبتت جدواها في كلا القطاعين العام والخاص (Burkett, ٢٠٠٩).

وتوفر الأفكار والآراء والنماذج، التي أنضجتها حركة تكنولوجيا الأداء البشري، للباحثين مدخلاً للتعامل مع هذه المستجدات، سواء أكان ذلك مع المشاكل التي تواجه الفرد أم مع المشاكل التي تواجه المؤسسة (الدحلة، ٢٠٠١).

فحركة تكنولوجيا الأداء البشري تزخر بالنظريات والنماذج الفكرية والأساليب والمدخلات، التي تدور حول هدف تحسين أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات. ويظهر ثراء هذه الحركة أكثر بتميز نماذجها الفكرية في سمة ثلاثية الأبعاد. إذ تغطي معظم هذه النماذج، في البعد الأول، متطلبات (تشخيص) مشكلات الأداء البشري في المنظمات، لمعرفة مقدار الفارق بين الأداء المرغوب والأداء الواقعي. وفي البعد الثاني يجري تحليل المسببات. أما البعد الثالث فهو يحتوي على حلول مقترحة، بما في ذلك آفاق تنفيذها وتقييمها. وتشير طروحات حركة تكنولوجيا الأداء البشري أيضاً إلى كون الحلول المقترحة لأي من النماذج لا بد أن تكون حلولاً تتناول الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والمعلومات، والأنظمة، والعمليات (دره، ٢٠٠٣).

وتعد حركة تكنولوجيا الأداء البشري من الحركات الحديثة التي ما تزال تتطور وتتجدد باستمرار. نتيجة جهود العاملين والممارسين في هذا المجال، ونتيجة للتطبيق والنتائج الإيجابية التي حققتها لعدد كبير من المنظمات العالمية المنتشرة في أنحاء العالم، سواء أكان في القطاعات العامة أم في قطاع المنظمات الخاصة. وهي نموذج دقيق أساسه نظرية مشتقة من العلوم كافة، ولذلك تعد جذوره متشعبة وممتدة إلى عدد كبير من العلوم. وبالنتيجة هي حركة قابلة للتطوير والتحديث، (Brethower, ٢٠٠٤).

وانطلاقاً من كون المؤسسات التربوية لا تعيش في فراغ، بل تشكل كلاً متكاملًا مع بيئتها، تتأثر وتتوثر فيها أصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تعمل على مواكبة التقدم، لتحقيق أهدافها، والمحافظة على بقائها واستمراريتها، وتنمية إنتاجية الفرد والمنظمة، بتبني استراتيجيات إدارية فاعلة، إذ إن الإدارة الفاعلة هي التي تتفهم بوعي وذكاء هذه المرحلة والمراحل المستقبلية من التغييرات، وما يتطلبه من تحديث الإجراءات وأنظمة

المؤسسات، لتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات، وساعية دائماً إلى مواكبة التطور (Raiser & Dempsey, ٢٠٠٧).

وتمضي - الحركة التعليمية في دولة الكويت بخطى متسارعة، ويسعى المسؤولون في وزارة التربية إلى التعامل مع كل ما هو جديد على الساحة التربوية، والوقوف على المعوقات التي تواجه الأجهزة الإدارية والفنية في الوزارة لتفاديها (وزارة التربية، ٢٠٠٦). ويجري ذلك بتطوير القيادة التربوية عموماً، ومديري المدارس خصوصاً، وذلك من خلال اقتصار التعيين في الوظائف القيادية التربوية على الحاصلين على مؤهل جامعي في الإدارة التربوية، فضلاً عن الخبرة المناسبة.

وقد نسقت وزارة التربية الكويتية مع كليات التربية لإعداد برامج في الإدارة التربوية والمدرسية، توفر الإطار العلمي التربوي اللازم لتحمل مسؤولية الإدارة، ووضع خطة تضمن التطوير المستمر لمديري المدارس، ومنح الإدارات المدرسية مزيداً من الصلاحيات التي توفر المرونة في عملية اتخاذ القرارات التربوية، وتدريب مديري المدارس على ممارسة مصادر السلطة المختلفة (وزارة التربية، ٢٠٠٣).

والكويت جزء من المنظومة العالمية، فهو يشهد تحولات وتغيرات مختلفة، تؤثر في مؤسساته العامة والخاصة على حد سواء، مما يفرض على النظام المجتمعي عامه، وعلى النظام التربوي خاصة السعي لمواكبة مستجداته، والعمل على تلبية متطلباته، وإعداد النشء إعداداً معرفياً ومهارياً ومنهجياً، يمكنه من التعايش بثقة واقتدار في هذا العصر.

ونتيجة للتطورات الهائلة الحاصلة في مجال الإدارة التربوية، وما توليه وزارة التربية في دولة الكويت من أهمية لدور مديري المدرسة الثانوية، والتركيز عليه بوصفه عنصراً مهماً في العملية التربوية، وذلك بحسن اختياره وإعداده، وتطوير ورفع كفايته. وهذا يستوجب من مدير المدرسة العمل على تطبيق نظرية الاهتمام بالعنصر البشري وأدائه في مؤسسته، كما اهتمت به الوزارة أيضاً بالتحديد، بتطبيق المداخل التنظيمية الحديثة، كمدخل تكنولوجيا الأداء البشري للوصول إلى درجة من الفاعلية في الإنتاج والتنمية، لتحقيق الأداء المطلوب، ومنه إلى تحقيق الأهداف الموضوعية للتربية والتعليم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن الغرض من هذه الدراسة هو تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس؟
٣. هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير التخصص؟
٤. هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

١. أهمية موضوعها كونها تتناول حركة تكنولوجيا الأداء البشري، وتنمية أداء إدارات المدارس، التي تعد من أهم مكونات العنصر البشري، والتي أصبحت من ضرورات مواكبة عصر الانفتاح والعولمة.
٢. يتوقع أن تسهم في رفد المكتبة العربية بمرجع يسلط الضوء على بعض المفاهيم والنماذج الإدارية الحديثة، كمفاهيم تكنولوجيا الأداء البشري.
٣. تعطي فكرة دقيقة عن أهم معايير تكنولوجيا الأداء البشري لدى القادة التربويين في المدارس.
٤. تكشف عن العلاقة بين ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري لدى القادة التربويين في المدارس ومتغيرات الجنس والتخصص.
٥. تفسح المجال أمام صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم بالتركيز على موضوع الأداء البشري في تطوير العمل الإداري التربوي.
٦. إفادة مديري المدارس في تطبيق مبادئ تكنولوجيا الأداء البشري لتطوير رأس المال البشري في منظماتهم التعليمية.
٧. يأمل الباحث أن تكون النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة إضافة جديدة تدعم تقدم إدارات المدارس، وتنمي مواردها البشرية.

مصطلحات الدراسة:

١. **تكنولوجيا الأداء البشري:** حركة علمية منظمة ومرنة تسير على وفق خطوات منهجية تهدف إلى تطوير إنتاجية العنصر البشري وقدرته ومعرفته ومهارته، للقيام بالأعمال المطلوبة منه. وتعد حركة تكنولوجيا الأداء البشري أمودجاً لتطوير أداء المؤسسات، يقوم على ثلاثة أبعاد: في البعد الأول متطلبات تشخيص مشكلات الأداء البشري الحالي في المنظمات، لمعرفة مقدار الفارق بين الأداء المرغوب والأداء الواقعي. وفي البعد الثاني يجري تحليل المسببات، أما البعد الثالث فهو يحتوي على حلول مقترحة بما في ذلك آفاق تنفيذها وتقييمها. وتنصب عملية التطوير على محور تنمية الموارد البشرية بغرض التطوير والتحسين المستمرين للأداء الكلي. وستحدد درجة ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة.

٢. **مديرو المدارس:** هم الأشخاص الذين يتولون حالياً إدارة أي من المدارس في الكويت المشمولة بالدراسة.

٣. **درجة الممارسة:** مستوى أداء مديري المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري، وذلك على وفق الدرجة التي يحصل عليها المديرون، باستجابة المعلمين العاملين معهم على فقرات أداة الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء ما يأتي:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس المتوسطة في الكويت.
- **الحدود المكانية:** المدارس المتوسطة في جميع المناطق التعليمية في دولة الكويت.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠م.
- **حدود الأداة:** اقتصرت هذه الدراسة على استبانة تكنولوجيا الأداء البشري من إعداد الباحث، لذا فإن تعميم نتائجها سيكون مقيداً بصدق الأداة المستخدمة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بتكنولوجيا الأداء البشري، والدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تكنولوجيا الأداء البشري: (HPT) Human Performance Technology

إن التعرف إلى حركة تكنولوجيا الأداء البشري يتوجب النظر إلى جذورها ونشأتها، والمفاهيم التي سادت بشأنها للخروج منها بالتراكم النظري والفكري، الذي يوضح كلاً من أهميتها وآفاقها المستقبلية. ويصعب تحديد نقطة البداية لحركة تكنولوجيا الأداء البشري، أو أول من كتب عنها وعن أهدافها، إلا أن الأبحاث الموثقة تشير إلى أن تكنولوجيا الأداء البشري استغرقت من ثلاثين إلى أربعين عاماً حتى وصلت إلى ما هي عليه في التسعينات من القرن الماضي (Pershing, ٢٠٠٦).

والشيء المؤكد أن بدايات تكنولوجيا الأداء البشري انطلقت من مصطلح الكفايات البشرية (Human Competence)، تأثراً بالأصل بطروحات سكنر (Skinner) في كتابه المشهور (Behavior of Organism) (السلوك البشري). ويرجع الفضل لسكنر (Skinner) في وضع مفهوم التعليم المبرمج (Programmed Instruction PI)، كأحد أصول تكنولوجيا الأداء البشري بصورتها الحالية (Pershing, ٢٠٠٦). ويكاد يكون هناك شبه إجماع على أن التطور الرئيس لما يدعى اليوم بتكنولوجيا الأداء البشري Human Performance Technology (HPT)، قد كان على يد العالم جلبرت Thomas Gilbert (الدولة، ٢٠٠٣).

مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري (HPT):

إن أول من أشار إلى هذا المفهوم هم علماء الاجتماع وعلماء النفس، في دراساتهم المتعلقة بالأسرة وعمل الجماعة، والعوامل المؤثرة في عملهم وأدائهم، وحقل التعليم المبرمج Programmed Instruction والتكيف الفعال (Operant Conditioning) الذي قدمه عالم النفس الأمريكي سكنر B.F.Skinner (Langdon, ٢٠٠١).

ويعد مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) من المفاهيم الإدارية الحديثة والمرنة القابلة للتطوير والتحديث، وهو ينحدر من فروع المعرفة المتنوعة، أيضاً نموذج دقيق أساسه نظرية مشتقة من العلوم كافة، جرى تطبيقها في المجالات الحكومية، وفي نظم الأعمال والتعليم المختلفة. ولذا امتدت جذوره وتشعبت من

عدد كبير من العلوم (الدحله، ٢٠٠١).

ونشأ مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) بإدراك الخبراء أن أنظمة التعليم والتدريب في المنظمات قد أصبحت غير مؤثرة، ولا تحقق النتائج المطلوبة إذا لم تراعى فيها عوامل أخرى متعلقة بالفرد المنفذ للعمل والمنظمة وبيئتها. وإن موضوع العائد من التدريب على الفرد والمنظمة هو من الأمور التي شغلت رواد مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) منذ البداية، وكانت حافزاً لهم لإعادة النظر لتنمية الأداء البشري، وزيادة إنتاجية الفرد وإنتاجية المنظمة، مما استدعى الاهتمام بدراسة أفضل الطرق للإفادة من التدريب، بوصفه عاملاً من عوامل متعددة تسهم في تنمية الأداء البشري، إذ بدأ الكثير من المؤسسات تركيزاً على مسألة ما بعد التدريب وهو الأداء (خزامي، ٢٠٠٠).

وكانت هذه المسألة من المواضيع الرئيسة والجذرية التي حفزت تطور حركة (HPT) كما نراها اليوم. ومن هذه الحقبه اندمجت المفاهيم الأولى لهذا المدخل في مجالات علم الإدارة وتطوير المصادر البشرية، وأثبتت جدواها في كلا القطاعين العام والخاص (Burkett, ٢٠٠٩).

إن مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري يمثل مدخلاً يشمل مجموعة منظمة من الأساليب والنماذج الفكرية والنظريات، تهدف إلى تطوير إنتاجية العنصر البشري وقدرته ومعرفته ومهارته للقيام بالإعمال المطلوبة منه.

وفي ضوء ما ذكر يمكن استخلاص ملامح تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) بالاتي:

١. تكنولوجيا الأداء البشري هي حقل معرفة ذات توجه عملي ميداني يستهدف تحسين الأداء البشري.
 ٢. يستخدم تكنولوجيا الأداء البشري مجموعة واسعة من المدخلات المستمدة من حقول معرفة متعددة، مثل: الإدارة، والتربية، وعلم النفس، وتصميم الأنظمة التعليمية، وإدارة الموارد البشرية.
 ٣. إنه ذو توجه نظمي، إذ يحاول تحسين الأداء البشري في جزء من النظام أو النظام عامة.
 ٤. يركز على إنتاجية الفرد وكفايته وتطوير الأداء البشري وتحسينه ليحقق النتائج المطلوبة.
- وفي ضوء ما ذكر من الممكن استخلاص تعريف لتكنولوجيا الأداء البشري (HPT) بأنها حركة علمية منظمة ومرنة، تسير وفق خطوات منهجية، لإدراك الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، وتستهدف الأداء البشري بالتطوير والتحسين، بتطوير إنتاجيته وكفايته، بشكل يجعل المؤسسة في حالة توافق مع متطلبات العصر، والتقليل من الفجوة بينه وبين المجتمعات المتقدمة في العملية التربوية.

عناصر تكنولوجيا الأداء البشري:

هناك مجموعة عناصر لمفهوم تكنولوجيا الأداء البشري، بُني الواحد منها على الآخر، لتشكّل مجتمعة ما يُعرف اليوم بـ (HPT) وهي :

١ . علم نفس التعلم (Learning Psychology): يبدأ تعلم الإنسان منذ ولادته إلى وفاته. وفي بداية القرن العشرين بدأ علماء النفس يدرسون كيف يتعلم الإنسان بإتباع المنهج العلمي وخرجوا بنظريات عدة تهدف إلى تحسين الأداء البشري (سليم، ٢٠٠٣).

٢ . تصميم الأنظمة التعليمية (Instructional Systems Design): يتعلق مفهوم (ISD) بتصميم أنظمة التعليم، وإن معظم ممارسات وتقنيات تكنولوجيا الأداء البشري مستمدة من حركة تصميم الأنظمة التعليمية فهناك أهمية كبيرة لعملية تحليل الواجب وتحديدها وتعريفها قبل تصميم التعليم المناسب لتحقيقها. بحيث يُراعى أن تكون مخرجات التعليم محددة، ويمكن ملاحظتها وقياسها. والهدف الرئيس الذي تتصدى له هذه الأنظمة هو مشكلة التعليم غير الكفاء وغير الفعال. وأهمودجها الرئيس يتألف من خطوات: (التحليل، والتصميم، والتطوير، والتنفيذ، والتقييم) (Gregoire & Laferrriere, ٢٠٠١)

٣ . حقول معرفية مثل تحليل النظم (Systems Analysis): كانت هناك حاجة كبيرة إلى استراتيجيات فعالة لتحليل المنظمات وتقييمها، قام جلبرت (Thomas Gilbert) بالإفادة من مفهوم التحليل بوضع أهمودجه الخاص بـ(هندسة السلوك/Behavior Engineering Model)، لتنمية الأداء البشري وتعزيزه عبر التعامل تحليلياً، مع ستة أبعاد متعلقة بالبيئة والفرد المنفذ للعمل (دحلة، ٢٠٠١؛ درة، ٢٠٠٣).

٤ . هندسة الإدراك (Cognitive Engineering): يستمد هذا الحقل جذوره من نظريات وتقنيات علم النفس المعرفي(الإدراكي)، والحقول الأخرى ذات العلاقة، التي تضع أسس تصميم العلاقة بين الإنسان والآلة. وان تكنولوجيا الأداء البشري تستفيد من هذه التوجهات عند تحليل مشكلات الأداء المرتبطة بالآلات والتكنولوجيا واقتراح حلول لها.

٥ . تكنولوجيا المعلومات (Information Technology): كان لهذا المفهوم تأثير كبير، فهناك ترابط قوي بين مدخل تكنولوجيا الأداء البشري (HPT)، وأنظمة الدعم الإلكتروني، وبخاصة سرعة توافر المعلومات عن طريق (الإنترنت)، وتأثيرها في تعديل الوظائف وتغييرها، وفي طريقة تنفيذ الأعمال (الجاسم، ٢٠٠٥).

٦. توافق الأداء والعوامل الإنسانية (Human Factors): يربط مفهوم توافق الأداء والعوامل الإنسانية مهاراتنا بالأنظمة المتكاملة للإنسان والآلة والمواد.

٧. التنبؤ النفسي (Psychometrics): هو قياس انجازات الناس وقدراتهم.

٨. أنظمة التغذية الراجعة (Feedback Systems): تعد هذه الأنظمة طريقة مهمة جداً لتعزيز التعليم والمتابعة والتطوير، وتحفيز العاملين، وتنمية الأداء الفردي وأداء المنظمة عامة. إذ يعد مدخل (HPT) هذه الأنظمة أداة حيوية وإستراتيجية لتحسين الأداء (نهبان، ٢٠٠٨).

ومن الممكن الخلوص إلى أن تكنولوجيا الأداء البشري لم تأت من فراغ في مدة زمنية قصيرة، بل تطلب ظهورها مجموعة من المحاولات التي كانت تهدف بمجملها إلى تحقيق نوع من تحسين الأداء البشري، وان العنصر- البشري هو الأساس في أي تغيير وفي أي مجتمع من المجتمعات يسعى إلى الرقي والتقدم. ويشتمل تكنولوجيا الأداء البشري على عمليات رئيسة تتمثل بتحليل الأداء، وتحليل الأسباب، واختيار التدخلات المناسبة وتصميمها .

ومن أهم المبادئ التي يجب مراعاتها عند التعامل مع تكنولوجيا الأداء البشري ما يأتي: (Albertyn, ٢٠٠٥):

- التحقق من أن هناك حاجة.
- توضيح الأهداف جوهر عملية التعريف والتحديد.
- استخدام التركيبة الصحيحة من التدخلات لتغيير الحاجة المعرفة والمحددة وتطويرها.
- المتابعة المستمرة للتدخل وتطويره وتعديله بحسب النتائج.

أسئلة تكنولوجيا الأداء البشري:

تحاول تكنولوجيا الأداء البشري التعامل بشكل مباشر مع خمسة أسئلة تجيب عنها بشكل فعال، وهي كما يأتي (Ramaswamy, ٢٠٠٨, Raiser & Dempsey, ٢٠٠٧):

١. أين نحن الآن؟ Where are we now?
٢. ماذا نريد أن ننجز؟ What do we want to accomplish?
٣. لماذا كان هناك فرق بين ما هو حالي وبين ما نتطلع إليه؟ If there's a difference, why?
٤. ما الإجراءات التي يجب أن ننفذها؟ What actions should we take?

٥. كيف يجري ذلك؟ How did it work?

الإدارة المدرسية وتكنولوجيا الأداء البشري:

يؤدي مدير المدرسة، بوصفه قائداً تربوياً، دوراً رئيساً في إيجاد بيئة تعليمية تعليمية، لإحداث عملية التعلم وتيسيره وتسهيله. إذ إن التطور والإبداع بحاجة إلى عقول جميع العاملين في المدرسة، فمهما بلغ المدير من كفاءة وقدرة ودراية، فهو لا يمتلك كل الأجوبة لكل المشكلات والقضايا. وأن هذه البيئة تجسّد هوية المدرسة والثقافة التي تسودها وتميزها عن غيرها من المدارس. ويجب أن تتميز هذه الثقافة بالنزاهة والتناغم ما بين أهداف المدرسة وقيمها ومعتقداتها من جهة، وبين ترجمة هذه الثقافة إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع من جهة أخرى (Sergiovanni, ٢٠٠١).

وعلى مدير المدرسة الذي يمارس دوره القيادي العمل على مواكبة التغييرات والتطورات التربوية، بما ينسجم وسرعة التغيير والتطوير في العالم، بحيث يهتم بتنمية الموارد البشرية لإحداث التغيير المطلوب على تلك العناصر، التي هي بحاجة إلى التغيير الفعلي، ويبقى على العناصر الأخرى الملائمة (Reeves, ٢٠٠٦).

ويرى كاربنتر (٢٠٠١) أنه لو توافرت كل عناصر النجاح في المدرسة، من مناهج ومعلمين على مستوى عال من الأداء، وطلاب تواقين إلى التعلم، وإمكانات وتسهيلات في كل المجالات، ولكن المناخ العام للمدرسة يسوده التنافر، وتنتشر فيه المشاحنات، وتطغى عليه الشللية، وتنعدم فيه الرغبة في التعاون، ويتصارع فيه الجميع لتحقيق أهداف شخصية، فإن النتيجة ستكون حتماً فشل العمل، وانعدام الإنجاز، وغياب التعليم.

وأشار فيلبس (Phillips, ٢٠٠٧) إلى أن اضطلاع مدير المدرسة بدوره قائداً تربوياً يعني تحرير نفسه من قيود المهام الروتينية اليومية، ويعني أن يصب جُلّ اهتمامه وتكريس جهوده كافة نحو تحسين عملية التعليم والتعلم والارتقاء بها. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، لابد لمدير المدرسة من بذل الجهود، وتحديد الأولويات، والتركيز على تقديم أفضل وأجود نوعية تعليم ممكنة، لأن ذلك يصب أولاً وأخيراً في مصلحة الطالب والمعلم والمجتمع عامة. وإن تحسين التعليم لا يتطلب فقط مديراً قوياً الشخصية، ويتمتع بخبرة طويلة، وإنما يعني كذلك إعادة النظر جدياً في تحديد دور المدير، بحيث يركز هذا الدور على الارتقاء بالمستوى التعليمي للطلبة، وتنمية المعلمين مهنيًا، والارتقاء بمستوى أدائهم داخل الصفوف، من أجل ضمان إعداد الطاقات البشرية المؤهلة لقيادة مجتمعاتها في المستقبل، مزودة بالعلم والمعرفة، والقادرة على حل المشكلات.

أن التحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات التربوية وقيادات المدارس هو إيجاد الدافعية لدى المعلمين، من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء لديهم. لذلك أصبح من الضروري البحث عن عوامل تزيد من دافعية المعلمين، فقد أثبتت الدراسات أن دافعية المعلمين تزداد بالمكافآت الداخلية، مثل احترام الذات، والشعور

بالمسؤولية، والإنجاز، والاعتراف، والتقدير (عياصرة، ٢٠٠٦).

وفي ظل التغيرات العالمية التي تحدث بسرعة مذهلة، في المجالات السياسية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، فإن أداء العنصر- البشري، أفراداً وجماعات، امتدت لتشمل التأثير في السلوك والقيم والعادات الاجتماعية، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن فرص التعلم والتدريب واكتساب المعرفة والمعلومات وحرية الحصول عليها أكبر، بسبب ما وفرته التقنيات الحديثة، وازدياد انتشار المعاهد واهتمام الحكومات بالتدريب والتنمية البشرية، وانتشار وسائل الاتصال والمحطات الفضائية. مما زاد من فرص التعلم وزيادة المستوى الثقافي لقطاع كبير من القوى البشرية. كل ذلك عزز من الثقة لدى الأفراد وجعلهم أكثر إنتاجية وكفاءة (بدير، ٢٠٠٦).

وبما أن المختصين في تكنولوجيا الأداء البشري يصممون أنظمة شاملة تدعم الإدارات التربوية وتنمية العاملين، وتعزز الإنتاجية في تلك المؤسسات فإن الحلول الشاملة المتكاملة التي تقدمها حركة تكنولوجيا الأداء البشري توازن بين الكلفة والمنفعة، بشكل يفوق الحلول التقليدية. وبالنسبة لمديري المؤسسات فإن تكنولوجيا الأداء تعد أداة فعالة لتقدير متطلبات الموارد البشرية، وأنها تعد أيضاً برامج منتظمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتساهم في العملية التي تساعد على أن يكون العاملون في المؤسسات التعليمية فعالين في مواقعهم العملية (درة، ٢٠٠٣).

التعليم والسياسة التربوية بدولة الكويت:

بالرغم من عدم وجود فلسفة واضحة وموثقة للتعليم في دولة الكويت إلا أن هناك بعض المبادئ العامة القريبة من الفكر الفلسفي، أهمها: التوجه نحو الديمقراطية والتماسك الاجتماعي والتحقق من الهوية الإسلامية العربية، والأخذ بالأسلوب العلمي والتخطيط، وربط الخطط بالتنمية الشاملة. وبناء على ذلك فالعبرة في فلسفة التعليم ليست في كثرة مبادئها وأساليب صياغتها، وإنما بتحويلها إلى إجراءات تنفيذية تتضح في محتويات المناهج، والرسائل العلنية والخفية في الكتب المدرسية، وأساليب التدريس، والإدارة والمناخ التربوي العام (الشراح وعبيد والهدود والعربان وعبد الرحيم، ١٩٩٨). وتمتلك دولة الكويت نظاماً ديمقراطياً فريداً يستند إلى مبادئ أهمها: سيادة الأمة، وحرية المواطنين، والمساواة أمام القانون.

وحول اهتمام السلطة التشريعية بالتعليم فقد ضم المجلس بين لجانه لجنة دائمة تُعنى بشؤون التعليم. ويعد دور المجلس رقابياً وتشريعياً، وتأتي الرقابة عن طريق الأسئلة البرلمانية، والاقتراحات، والاستجابات، وطلبات المناقشة وطرح الثقة. أما التشريع فيأتي عن طريق اقتراح القوانين الجديدة أو تعديل قوانين قائمة أو إلغائها. وناقش المجلس قضايا التعليم، وجرى ذلك بالفصل التشريعي السابع، عن طريق تقديم

استجواب لوزير التربية والتعليم العالي في عام (١٩٩٢)، ثم تلاه استجواب آخر في عام (١٩٩٩). وخصصت العديد من الجلسات لمناقشة أوضاع التعليم كان آخرها الفصل التشريعي الحادي عشر- الحالي (مجلس الأمة، ٢٠٠٦).

ويحتل التعليم أهمية قصوى في الدستور الكويتي، ولعل جميع قوانين التعليم التي صدرت منذ بداية الحياة النيابية حتى الآن هي ثمرة جهود مشتركة بين السلطتين، وبفعل توجيهات من القيادة العليا في البلاد، فالتعليم والمؤسسات التربوية تجد لها مكاناً دائماً في خطابات أصحاب السمو الأمراء حكام الكويت، ولم يأت هذا الاهتمام في ظل وجود الدستور والحياة النيابية فحسب، بل تمتد جذوره منذ نشأة دولة الكويت، والمتبع للخطابات الأميرية يجد فيها إشارة إلى التربية والتعليم، ومواجهة تحديات المستقبل، والاهتمام بالعنصر البشري، وزرع القيم والأخلاق الإسلامية. وقد صدر العديد من القوانين والتشريعات التربوية أهمها (مجلس الأمة، ٢٠٠٧):

- قانون التعليم الإلزامي عام ١٩٦٥
- قانون تنظيم التعليم العالي عام ١٩٦٦ (قانون رقم ٢٩ / ٦٦)
- قانون رقم ٤ / ١٩٨١ بشأن الأمية
- قانون رقم ٦٣ / ١٩٨٢ بإنشاء الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
- مرسوم بقانون رقم ٤ / ١٩٨٧ بشأن التعليم العام
- مرسوم في شان وزارة التربية ١٩٧٩
- مرسوم ١٦٦ / ١٩٨٨ في شان وزارة التعليم العالي
- مرسوم رقم ٥٢ / ١٩٩٤ بشأن مكتبة الكويت الوطنية
- مرسوم رقم ١٠ / ١٩٩٥ بشأن مكافأة الطلبة في الجامعة والتعليم التطبيقي
- قانون رقم ٣٠ / ٢٠٠٤ بشأن إنشاء وتنظيم المدينة الجامعية
- مرسوم ٩٩ / ١٩٨٨ بشأن نظام العمل في المجلس الأعلى للتعليم
- قانون رقم ٣٤ / ٢٠٠٠ بإنشاء الجامعات الخاصة
- مرسوم بالاعتراف بالشخصية المعنوية لمؤسسة الكويت للتقدم العلمي.
- قانون رقم ٤ / ١٩٩٦ بإنشاء فصول خاصة للطلبة بطيئي التعلم.

- مرسوم بلائحة البعثات للموظفين المستخدمين والعمال.
- قانون رقم ١٩٩٦/٢٤ بشأن تنظيم التعليم العالي في جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

تاريخ التعليم في الكويت:

وبدا التعليم بدولة الكويت منذ أمد بعيد، إذ كان في أول الأمر تعليمياً دينياً ارتبط وجوده بالمساجد، ولم يكن هناك منهج دراسي أو كتاب يسير عليه الإمام في المسجد، بل كان يختار ما يراه مناسباً ومفيداً للسامعين، وكان التعليم شفويًا، ولم يكن هناك من يسجل أو يكتب ما يسمعه. واستمر هذا الحال بالكويت حتى عام (١٨٨٧) إذ بدأ يظهر تعلم القراءة والكتابة، وظهر ما يسمى بالكتاتيب الأهلية (وزارة التربية، ١٩٩٧). واستمر التعليم مقتصرًا على التعليم الأهلي داخل المساجد أو الكتاتيب، حتى أدرك الكويتيون أن الكتاب بوصفه ما كان عليه سابقاً لا يفي بالغرض، المطلوب ولا يستطيع أن يقدم أكثر مما يقدمه بالفعل، لذا شعروا بوجود إيجاب مؤسسة تعليمية يلقي على عاتقها مهمة نشر التعليم المنظم، بأصوله ومناهجه، فأنشئت أول مدرسة نظامية أهلية في الكويت، وهي المدرسة المباركية في عام (١٩١١). ولم يكن لهذه المدرسة برنامج محدد، وكانت الغاية الأولى من إنشائها تخريج كتبة يسكون الدفاتر التجارية، إذ كان للاهتمام بالحساب وكتابة الرسائل القسط الأكبر من مواد الدراسة (العبد الغفور، ١٩٨٣).

وشيدت المباركية بأموال المواطنين وتبرعاتهم، فكانت أهلية في تنفيذها، وفي دعمها بالأموال، وبالمشاركة في عمليات البناء والتأسيس. وأدت هذه المدرسة دوراً كبيراً في تثقيف أبناء الكويت وتعليمهم، فكانت مركزاً ثقافياً وعلمياً واجتماعياً لأهل الكويت كافة، ومنها انبثق العلم وصنوف المعرفة. وقد نهل الأبناء منها العلوم المختلفة وحضر الآباء إليها للاستماع إلى دروس الوعظ والفقهاء حرصاً منهم على معرفة ما يتلقاه أبنائهم. كما كانت المدرسة أيضاً نادياً يجتمع فيه الأهالي، لبحث شؤونهم الاقتصادية والاجتماعية. وفي عام (١٩٢١) أنشئت المدرسة النظامية الأهلية الثانية في الكويت، وأطلق عليها اسم المدرسة الاحمدية نسبة للشيخ احمد الجابر الصباح (وزارة التخطيط، ٢٠٠٤).

وفي عام ١٩٢٥م أسست مدرسة السعادة، وقد أسسها احد المواطنين المقتردين، وهو (شملان بن علي السيف) على نفقته الخاصة، وكان الهدف من إنشائها تعليم أولاده، وأولاد أقاربه، واليتامى، والفقراء. وسارت هذه المدرسة زهاء خمس سنوات سيراً حسناً، ثم تغيرت أحوالها حينما وقعت الأزمة الاقتصادية بالكويت، بسبب ما تعرضت له من كساد في موارد الرزق، وأبرزها تجارة اللؤلؤ (وزارة التربية، ٢٠٠٢).

وفي أوائل الثلاثينيات اجتاحت العالم أزمة اقتصادية كبرى. وكانت الأوضاع السياسية في الدول العربية في أسوأ حالاتها، نتيجة الاستعمار الأجنبي والمعاهدات المجحفة مع الدول العربية، فضلاً عن النشاط الصهيوني في فلسطين، وتدفق الهجرة اليهودية إليها. وامتدت آثار هذه الأحداث إلى الكويت، واجتاحتها مدة ركود اقتصادي آذت الناس كثيراً، وسعوا للتخلص منها، إذ أنعش آمالهم ظهور بواذر اكتشاف النفط. وفي عام ١٩٣٦، وبعد انتهاء الأزمة الاقتصادية، فكرت جماعة من المهتمين بشؤون التعليم بضرورة الاهتمام بمستوى التعليم في الكويت، وبضرورة إشراك الحكومة في الإشراف عليه، حتى يكون هناك مورد حكومي ينفق منه على التعليم، فاجتمع بعض تجار الكويت لمناقشة أمر التعليم في البلاد، واقترحوا زيادة الضريبة الجمركية حوالي (نصف في المائة) لتكون مورداً للتعليم (مركز البحوث والدراسات الكويتية، ٢٠٠٢).

وفي أواخر الشهر السابع سنة (١٩٣٦) حصلت الموافقة على الاقتراح السابق، وفي اليوم السادس عشر من أكتوبر سنة (١٩٣٦)، بعد أن أصبح التعليم تحت الإشراف الحكومي، وبعد أن توافرت له موارد مالية من الدخل الحكومي، أصدر الشيخ احمد الجابر الصباح أمير الكويت آنذاك أمراً بانتخاب مجلس للمعارف من اثني عشر رجلاً، من رجالات الكويت، وتمثلت أهدافه فيما يأتي: (حمادة، ٢٠٠٢)

١. إشراف الحكومة المباشر على التعليم فأوجدت دائرة المعارف التابعة لمجلس المعارف

٢. تنظيم وتطوير التعليم في الكويت .

٣. إيجاد مورد مالي ثابت للإنفاق على التعليم.

تطوير النظام التربوي في دولة الكويت:

يعتبر المؤرخون أن عام (١٩٣٦) هو بداية التعليم الرسمي بخطته ومناهجه، إذ انتقلت إدارة التعليم من الأهالي إلى الحكومة، وبدأ وضع السياسات التعليمية الأولية، وحصر أعداد المتعلمين ومستوياتهم. وجرى في هذه المدة إقبال الأهالي على التعليم، مما حدا بالحكومة إلى التوسع في إنشاء المدارس (المهنا وبهبهاني ١٩٩٣). وقبل الاستقلال كانت الدوائر هي العنصر الأساسي في تنظيم العمل الحكومي ومنها دائرة المعارف ثم أعيد ترتيب الدوائر في فبراير عام (١٩٥٩)، وبعد الاستقلال صدر الدستور الكويتي في (١١) نوفمبر (١٩٦٢) وجاء في مادته الأولى أن "الكويت دولة عربية مستقلة ذات سيادة تامة، وان شعب الكويت جزء من الأمة العربية". ونصت مادته الثالثة على: "التعليم ركن أساسي لتقدم المجتمع تكفله الدولة للجميع." أما المادة العاشرة فنصت على: "ترعى الدولة النشء وتحميه من الاستغلال وتقيه من الإهمال الأدبي والجسمي والروحي. ثم جاءت المادة الأربعون ونصت على: "التعليم حق للكويتيين تكفله الدولة وفقاً للقانون. ويضع القانون

الخطة اللازمة للقضاء على الأمية" (المجلس التأسيسي، ١٩٦٢)

وبموجب الدستور والمرسوم الأميري رقم ٢ عام ١٩٦٢ استحدثت وزارة التربية والتعليم، مع تزايد أعداد الطلاب، إدارة التنظيم الإداري بوزارة التربية بالقرار الوزاري رقم ٩٦٢ لعام ١٩٧٥ وحددت اختصاصاتها إجمالاً في دراسة الهياكل التنظيمية لوحدة العمل بالوزارة لتحقيق التوازن وتحسين الأداء (وزارة التربية، ١٩٨٦) واستمرت الإدارة التربوية في التطوير، إذ مر الهيكل التنظيمي منذ الاستقلال وحتى الآن تعديلات متعددة أهمها: (مركز البحوث والدراسات الكويتية، ٢٠٠٢)

- تعديل اسم الوزارة فقد ألغيت كلمة التعليم من اسمها وصار اسمها فقط وزارة التربية
 - إنشاء مجلس للتربية في مطلع عام ١٩٦٧ يتبع الوزير مباشرة رغبة في تنشيط الحركة التربوية
 - تشكيل مجموعة من أركان الوزارة عام ١٩٦٧ لجوانب مختلفة من العمل التربوي، وتتبع كلها وكيل الوزارة، وهي (لجنة البعثات، لجنة المناهج، لجنة المدارس، لجنة التنسيق الفني، اللجنة العليا للتخطيط التربوي، ولجنة شؤون الموظفين).
 - الاهتمام بجهاز محو الأمية وتعليم الكبار
 - الاهتمام بالتعليم الفني
 - الاهتمام برياض الأطفال والتعليم الخاص وإنشاء مراكز للبحوث.
- وفي تعديل آخر لاختصاصات الوزارة صدر أمر أميري بتاريخ ٧-١-١٩٧٩ يقضي- بان وزارة التربية هي السلطة العليا في تخطيط التعليم ومتابعته، ثم تطور أسلوب عمل الوزارة متجهاً نحو اللامركزية، إذ أوجدت إدارات للتعليم، ثم مناطق تعليمية فيما بعد تضم إدارة لكل مرحلة تعليمية، وقد بدأ تخصيص ميزانية مستقلة للتعليم منذ عام ١٩٤٦ بعد ظهور النفط، وبلغت هذه الميزانية عام ١٩٧١ حوالي ١٠% من الميزانية العامة للدولة (وزارة التربية، ٢٠٠٦)

أما المجلس الأعلى للتعليم فيرأسه وزير التربية، ويضم في عضويته وكيل الوزارة، ومدير الجامعة وسبعة عشر- عضواً من المهتمين بالتعليم يرشحهم سمو الأمير، بإصداره مرسوماً أميرياً خاصاً بذلك. وقد صدر مرسوم أميري بتاريخ ١٥/٨/١٩٧٨ بتشكيل أول مجلس أعلى للتعليم، وتلا ذلك المرسوم الأميري رقم ١٩٨٨/٩٩ الخاص بنظام العمل في المجلس. ويعد المجلس الأعلى للتعليم مخولاً بإبداء الرأي في السياسات التربوية والخطط والبرامج التربوية للتعليم. وله في ذلك حق اقتراح السياسات التعليمية، وإقرار الخطط التربوية، وبرامج تنفيذ

السياسات التعليمية بالمراحل التعليمية المختلفة، واقتراح تعديل إحكام القوانين واللوائح الصادرة للتعليم، وإبداء المشورة للوزير في الأمور التربوية الأخرى. وتضم الأمانة العامة للمجلس ثلاث وحدات رئيسية هي وحدة شؤون المجلس والإعلام، ووحدة البحوث، ووحدة السكرتارية التنفيذية (رفاعي، واحمد، والرويشد، ٢٠٠٠)

الوضع الراهن للقطاع التربوي بدولة الكويت

عند الحديث عن الواقع الحالي للقطاع التربوي بدولة الكويت ينبغي تأكيد اهتمام الدولة بالتربية والتعليم كأساس ومنطلق للتنمية، التي جعلت الإنسان محوراً لخططها واستراتيجياتها. وقد جاء اهتمام الكويتيين بالتربية والتعليم على أعلى المستويات، إذ دأب حكام الكويت على تشجيع العلم، ولعل إنشاء مجلس للمعارف عام (١٩٣٦) في عهد الشيخ احمد الجابر الصباح (رحمه الله) خير دليل على ذلك، فقد أنشئ هذا المجلس بمبادرة أهل الكويت، وبتشجيع وتبني سمو الشيخ احمد الجابر الصباح، ثم توالى من بعده التشجيعات على يد خليفة من أسرة الخير أسرة الصباح الكرام وقد أكد صاحب السمو - المغفور له بإذن الله الشيخ جابر الأحمد الصباح - في العديد من خطابه على الاهتمام بالعلم والإعداد للمستقبل فقال في إحدى كلماته السامية " ولقد نجحت الكويت في تجسيد العلم والمعرفة عبر عشرات المنابر الثقافية والمؤسسات العلمية، وسوف تحتل هذه المؤسسات مكانتها في بناء الكويت الجديدة المطلقة على مستقبل مشبع بالعلم الحديث في ظل تعاليم الإسلام السمحة (وكالة الأنباء الكويتية، ٢٠٠٦) أهم التحديات التي تواجه النظام التربوي هي (وزارة التربية، ١٩٩٣):

- التحدي الأمني الذي ظهرت تداعياته عدوان النظام السابق في العراقي، وما ترتب عليه من عدم استقرار في المنطقة، تبعه عدم استقرار في التنشئة الاجتماعية .
- التحدي الاقتصادي في اعتماد الكويت على مصدر واحد للدخل وتباطؤ القطاع الخاص عن القيام بدوره في بناء الاقتصاد وتوفير فرص عمل للشباب
- تحدي الوحدة الوطنية وحماية الهوية الكويتية والعربية والإسلامية أمام بعض الضغوط الناتجة عن الانفتاح الاجتماعي والثقافي والإعلامي
- تحدي العولمة ومجالاتها وأثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإعلامية والثقافية على المجتمع والنظام التربوي

- تحدي التقدم التكنولوجي نتيجة للتقدم العلمي وثورة المعلومات
- تحدي الرأس مال البشري الكفاء وضعف زاد الكفايات والمهارات التي يزود بها طلبة المرحلة التعليمية والجامعية كما تدل عليها نتائج الكثير من الدراسات
- ويضاف إلى هذه التحديات بعض المعوقات التي قد تعيق العملية التعليمية، وتتسبب في الكثير من المشكلات، ومن هذه المعوقات (الأمانة العامة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ٢٠٠٣):
- القصور في إعداد القيادات البشرية وتأهيلها في المؤسسة التعليمية
- غياب مفهوم البعد الثقافي للعملية التعليمية وقلة الاهتمام به، ويتمثل ذلك في عدم إشاعة ثقافة التجديد والتغيير والوسطية والاعتدال والتسامح وتقبل الرأي الآخر وثقافة الحوار، وثمة خلل آخر يسود البيئة التنظيمية للمؤسسة التعليمية يتعلق بالمناخ المؤسسي المتعلق بالمجال النفسي والاجتماعي لها
- تدني الكفاءة والفاعلية للنواتج التعليمية، ويتمثل ذلك في ضعف المهارات الأساسية في اللغة العربية واللغة الانجليزية، وضعف مهارات العلوم والرياضيات والعلوم الاجتماعية.
- قلة عدد المستوعبين في التعليم العالي من مخرجات الثانوية العامة، وهناك أيضاً فجوة بين كفاءة مخرجات التدريس وحاجات سوق العمل
- لا تقتصر — هذه المعوقات على النظام التعليمي بدولة الكويت، فهي عامة لكل دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، وقد وردت في دراسة أعدتها الأمانة العامة لمجلس التعاون حول التوجهات الواردة في قرار المجلس الأعلى في دورته رقم (٢٣) في قمة الدوحة عام ٢٠٠٢.
- إن هذه التحديات والمشكلات والعوائق قد أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر في مسيرة النظام التربوي في دولة الكويت، ففي مجال فلسفة التعليم وأهدافه، وعلى الرغم من أن فلسفة التربية تنطلق من مرجعيات ومركزات مثالية، تتهم الفلسفة بأنها فلسفة ضمنية، وان هناك فجوة بينها وبين السياسات التربوية التي لا يوجد لهل توثيق، مما أدى إلى غياب الاستراتيجية الواضحة التي يسير عليها النظام التربوي (وزارة التربية، ١٩٩٣).
- ولتلافي ذلك التحدي صدرت عن مجلس الوزراء في عام ٢٠٠٣، بمبادرة أميرية سامية، إستراتيجية التعليم العام في دولة الكويت ٢٠٠٥-٢٠٢٥ وقد تضمنت السياسات العامة لنظام التعليم، والتي من أهمها:

الحرص على احتياجات المجتمع من التعليم العام والعمل على التطوير المستمر، والالتزام بالتخطيط، واعتماد منهجية البحث العلمي وتوطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع والأخذ بأسلوب التقويم المستمر للأداء، والإفادة من خبرات المؤسسات الدولية المهتمة بالتعليم (وزارة التربية، ٢٠٠٣).

أما في مجال المناهج وطرائق التدريس فإن أبرز إشكالياتها تكمن في اعتمادها على أساليب التلقين والحفظ والاسترجاع للمعلومات، من دون استخدام للمنظومة التخزينية لمعالجتها وحل مشكلاتها لتصبح معارف ومساائل تفكيرية تناسب البيئة المحلية. وفي هذا الصدد صدر قرار في احد اجتماعات قادة دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في قمة (أبو ظبي) عام ١٩٩٩ خاص بالخطة المشتركة لتطوير مناهج التعليم في دول مجلس التعاون الخليجي (الأمانة العامة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ٢٠٠٣)

وفي دراسة لقطاع البحوث والمناهج بوزارة التربية (٢٠٠٣) حول دور الإدارة المدرسية والمناهج الدراسية في تهيئة الطالب لسوق العمل بدولة الكويت، ظهر انه يمكن للمناهج الدراسية أن تؤدي دوراً في توجيه الطلبة لمجالات دراسية تلبي احتياجات سوق العمل. وأثبتت الدراسة محدودية هذا الدور. لذا أوصت الدراسة بضرورة سعي إدارة تطوير المناهج إلى تطوير وتحديث المناهج الدراسية وتحديثها بشكل مستمر، بما يواكب تقدم المعرفة والمهارات، والأخذ بعين الاعتبار التغيرات السريعة التي تحدث في طبيعة المهنة، وأن تحتوي المناهج على أنشطة تربوية لازمة لتوجيه الطلاب إلى المجالات الدراسية التي تلبي احتياجات سوق العمل، وأن تستخدم الإدارة التربوية الإمكانيات المتاحة بالمناهج، لعمل برنامج منظم ومتكامل لتوجيه الطلاب إلى المجالات التي تلبي احتياجات سوق العمل

وأشير إلى أن مناهج العلوم والرياضيات لم تتطور منذ (٢٠) عاماً، وأن وزارة التربية تعتمد على مناهج مكتب التربية العربي، وأن منهج اللغة الإنجليزية المتبع منذ (١٥) عاماً هو منهج دولة الإمارات العربية المتحدة، وان جميع دول الخليج تقدمت في مجال المناهج باستثناء الكويت. والسبب في ذلك هو عدم التنسيق والتفاهم بين إدارتي المناهج والتوجيه الفني. والحل هو العمل على إيجاد وحدة واحدة مستقلة للمناهج ترتبط ببيوت الخبرة الدولية (مجلس الأمة، ٢٠٠٦).

أما خطة وزارة التربية المتعلقة بتطوير التعليم فقد تطرقت إلى المناهج والخطط الدراسية وطرق تنفيذها، إذ تضمنت الخطة إضافة مجالات إلى المرحلة الابتدائية، وهي التربية الوطنية والحاسب الآلي والمهارات الحياتية، فضلاً عن زيادة الخطة الخاصة باللغة الانجليزية والرياضيات إلى ٥ حصص بدلاً من ٤ حصص (العصفور، ٢٠٠٥).

وفيما يتعلق بالتدريب والاهتمام بمعايير ضبط الجودة فقد صدر عن المؤتمر الوطني لتطوير التعليم التوصيات الآتية:

- ضرورة توافر الخطط والبرامج والآليات التي تحقق الإعداد الأمثل للمعلم في مؤسسات اختيارها وموالة تدريبها، والتحديد الدقيق للمهام المنوطة بهذه القيادات، بما يتكافأ والصلاحيات والإمكانات المقررة لها، وتوفير مزيد من الحرية والمرونة لتلك القيادات لأداء مهامها المطلوبة.
- اعتبار الجودة الشاملة من التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتطوير التعليم، مما يتطلب نظاماً متكاملًا لمراقبة أداء النظام التربوي بصورة دورية تضمن بلوغه حد التميز
- تأكيد على أن جودة التعليم لا تتوقف على عنصر بعينه أو عناصر عدة وإنما تتأق ضمن منظومة تشمل العناصر التربوية والمجتمعية مجتمعة (الصراف والمجادي ودشتى وفرج والقزويني والرشيد، ٢٠٠٠).

ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة، وهي مقسمة على محورين: الأول يتناول موضوع بتكنولوجيا الأداء البشري، والثاني يتناول الدراسات ذات الصلة بأداء مدير المدرسة، وستعرض هذه الدراسات من الأقدم فالأحدث.

أولاً: الدراسات ذات الصلة بتكنولوجيا الأداء البشري

أجرى درة (١٩٩٨) دراسة بعنوان "أضواء على حركة تكنولوجيا الأداء البشري وتحسين الأداء - نموذج فكري جديد في الأداء البشري المتميز"، وهي عبارة عن ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والتنمية الإدارية في القاهرة. وأشار الباحث في ورقته إلى مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري، ومعالم هذه الحركة وتتبع جذورها وأصولها، وعرض أبرز روادها ومؤسسيها وعرض النماذج الفكرية لروادها. وأكد الباحث مزايا هذه الحركة كحركة فكرية ذات توجه تطبيقي، فهي علمية في توجهها تستمد جذورها من كثير من العلوم، مما أغنى نظرياتها ومناهجها، وهي تعالج بشكل مباشر موضوع الأداء وتحسينه. وقد حدد الباحث معنى الأداء على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي، ووضح تطور هذا المفهوم في المدارس الإدارية التقليدية والحديثة، وعزا التطور الهائل الذي طرأ على مفهوم الأداء إلى ظهور ونمو حركة تحسين الأداء أو تكنولوجيات الأداء البشري.

وأجرى صديق (١٩٩٨) دراسة بعنوان "تكنولوجيا الأداء البشري على المستوى التكتيكي- القدرات المطلوبة لخبراء تكنولوجيا الأداء البشري"، وهي عبارة عن ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والتنمية الإدارية في القاهرة، أشار فيها الباحث إلى " أن الاستجابة لفجوة الأداء في شركة معينة قد تختلف تماماً عن الاستجابة للفجوة نفسها في شركة أعمال أخرى". مع ذلك فإن مرونة حركة تكنولوجيا الأداء البشري توفر له مجالاً واسعاً للتوصية بالتدخل المناسب في كل حالة على انفراد.

وتعد دراسة صديق من الدراسات المهمة، إذ إنها تتطرق إلى حركة تكنولوجيا الأداء البشري على المستوى التكتيكي والتطبيقي المفصل. وتتعامل مع فجوة الأداء من حيث تحديد أسبابها وأنواعها، وبالنتيجة تحديد التدخلات المناسبة لكل حالة على انفراد.

وأجرى كوسكاريلي (Coscarelli, ١٩٩٨) دراسة بعنوان "What is HPT?" حيث أشار في ورقته البحثية " حول ماهية HPT" أن حركة تكنولوجيا الأداء البشري تتعامل مع خمسة تساؤلات جوهرية :

١. أين نحن الآن ؟ ؟ Where are we now ?

٢. ماذا نريد أن ننجز ؟ ؟ What do we want to accomplish ?

٣. هل هناك فرق بين ما هو حالي وبين ما نتطلع إليه؟ If There s a difference, why?

٤. ما هي الإجراءات التي يجب أن ننفذها ؟ ؟ What actions should we take ?

٥. كيف يتم ذلك ؟ ؟ How did it work ?

هذا وقد ربط الأداء البشري مع كل من أهداف الأعمال Business Objectives، أهداف الشركات والعائد على الإستثمار ROI وتأثير الأداء في العمل، وجميع أنواع المقاييس والمعايير المستخدمة في أي شركة، والتوصية بتدخلات (Interventions) لتحسين الأداء وحل مشاكله.

وأجرى جايسكي (Gayeski, ٢٠٠١) دراسة هدفت إلى تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق حركة تكنولوجيا الأداء البشري (HPT)، وحدد الباحث مجتمع الدراسة بـ(٥٠) شركة لديها معايير تطبيق (HPT) من المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والدنيا) وجرى حصر العينة بـ(٨) شركات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن حركة تكنولوجيا الأداء البشري تثبت دورها الكبير في تحقيق أهداف الشركة، وأن تطبيقات تكنولوجيا الأداء في الوقت الذي حققت فيه نجاحاً باهراً، فإنها لم تدعم مدة طويلة؛ بسبب تغير موقف الإدارة وانخفاض دعم الإدارة لها مع الوقت، وأن أكبر معوقات تحسين الأداء ليس "نقص المعرفة" أو "المهارة"، وإنما ضعف الاهتمام بأوضاع العمل.

وأجرى لانجدون دراسة (Langdon, ٢٠٠١) هدفت إلى تحديد طريقة التعامل مع فجوة الأداء أي الظروف اللازمة لإحداث التغيير المطلوب. وتناول الباحث عملية تحليل الأداء، وما هو التحديد الدقيق لهذه المشكلة، وحدد بالتفصيل أسلوب تحديد الفجوة في الأداء، بالمقارنة بين ما هو موجود وما يجب أن يكون، بحيث تُستخدم التدخلات؛ لإغلاق هذه الفجوة، إما برفع مستوى الأداء الحالي إلى مستوى الأداء المرغوب، أو الحفاظ على مستوى الأداء نفسه، بسبب عدم المقدرة على رفع مستواه، أو التخلص من الأداء واستبداله بأداء جديد. وخلصت النتائج إلى أهمية وجود بيئة صحية في مكان العمل، وبدون هذه البيئة من الصعوبة بمكان تحسين الأداء، وأنه ليس من المهم معرفة كيف تطور برامج التدريب، إنما من الضروري الإدراك متى نحتاج إلى التدريب. وأكد الباحث أهمية قياس المخرجات لتحديد الفجوات أو مشاكل الأداء، التي على أساسها تُحدد التدخلات المناسبة.

وأجرى اليوت دراسة (Elliott, ٢٠٠٤) هدفت إلى تعرّف على حقيقة أداء العاملين الوضعي، باستخدام فلسفة حركة تكنولوجيا الأداء البشري (HTP)، لفهم أعمال الشركات وأهدافها. وقد خلصت دراسة (Elliott) إلى النتائج الآتية:-

١. إن تحديد المخرجات الرئيسة أو الإنجازات ذات القيمة من الشركة والتركيز عليها، جعل هناك وضوحاً لكيفية تقييم مخرجات المشاريع (المعلومات).

٢. إن النجاحات تعتمد على المخرجات التي تلبى معايير الكمية والنوعية والتكاليف.

٣. إن فجوة الأداء بين المنفذ (المؤدي) المتميز (Star Performer) والمنفذ (المؤدي) العادي (Standard Performer) سببها فروق تتعدى مجرد الاختلافات في المعرفة والمهارات، إلى سائر عوامل أوضاع العمل ومكونات الأداء الأخرى وأبعاده، ذات الأثر الأكبر في تحقيق نتائج الأداء، وبالنتيجة تحقيق أهداف الشركة.

٤. إن تحليل الأداء زوّد إدارة التدريب بطريقة ربط الحلول /التدخلات مع أهداف الشركة، ومكنهم أيضاً من توجيه المصادر إلى المناطق التي تحقق العائد المالي للشركة.

وأجرى مور دراسة (Moore, ٢٠٠٦) هدفت إلى تحليل أداء مهام المعلمين وتطبيق أهم مبادئ تكنولوجيا الأداء كما تطرحها فلسفة (HPT) وقياس أثرها في أداء المعلمين. وتوصلت دراسة Moore إلى النتائج الآتية:

١. أظهرت الدراسة عدم رضى المعلمين عن تلك البرمجيات؛ لأن قدرات تلك الأدوات والبرمجيات لا تلائم احتياجاتهم الخاصة، التي يضطرون معها إلى تعديل أعمالهم بحسب قدرات تلك البرامج، فهي

٢. برمجيات موجودة بشكل عام، وليست لحالات محددة أو معقدة تواجهها طبيعة المدرسة.
 ٣. إن بعض أنواع التكنولوجيا المستخدمة قد تجعل بيئة عمل المعلم أكثر صعوبة إذا نتجت عنها مهام إضافية.
 ٤. أهمية الاتصالات مع كل الأفراد، وأهمية التغذية الراجعة بين أعضاء الفريق (المعلومات والموارد الأخرى).
 ٥. نقص الوقت المتاح لتنفيذ المهام (الموارد الأخرى).
 ٦. إن مسؤوليات العمل بحسب Moore، والوصول إلى الحواسيب، وتدخلات الأفراد الداعمين للتكنولوجيا، وأدوات التعليم جميعها تؤثر في أدائهم في استخدام الحاسوب.
 ٧. باستخدام قاعدة بيانات (Teacher Tools) أصبح المعلمون قادرين على تقييم طلابهم.
 ٨. إن تطبيق أدوات الأداء في أي بيئة عمل لا يسهم دائماً بتغييرات إيجابية في الأداء.
 ٩. لدى المعلمين مهارات مختلفة تؤثر بشكل مباشر في كيفية استخدام التكنولوجيا (المهارة والقدرة).
- قام ساسون وزملاؤه (Sasson, etal, ٢٠٠٦) بإجراء دراسة بعنوان أثر المتغيرات البيئية في أداء السلوك البشري، وتقييم آثار هذه المتغيرات والاستراتيجيات المقترحة لتحسين الأداء. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات البيئية في أداء السلوك البشري، وتقييم آثار هذه المتغيرات والاستراتيجيات المقترحة لتحسين الأداء. واستخدمت أداتان من المتغيرات التي تؤثر في السلوك البشري، الأولى الدليل الإلكتروني، والثانية التدخل السلوكي. واستخدم الدليل الإلكتروني مقابل عملية التلاعب، والثاني التدخل السلوكي في حالة غيابه أو وجوده وتأثيرهما في تحسين الأداء. وطبقت الأدوات على ٤٨ طالباً من طلبة كليات الجامعات، وتألفت المجموعة من ١٥ من الذكور و٣٣ من الإناث. ومن الفئة العمرية من ١٨-٥٥ عاماً. طبقت على ثلاث جلسات في المكان نفسه (الحرم الجامعي). وتوصلت الدراسة أن المتغيرات البيئية تؤثر بشكل مباشر في أداء السلوك.
- وأجرى بولن وجلانتي (Pullen & Gallant, ٢٠٠٩) دراسة بعنوان: "تحسين أداء الشرطة الملكية الكندية بتنفيذ تكنولوجيا الأداء البشري". وكان الهدف منها التعرف إلى مدى التحسن في الأداء لدى الشرطة الكندية عند تنفيذ الأداء البشري. من منطلق الدور والأهمية التي تقوم به الشرطة المجتمعية المحلية، باعتبارها رأس المال الاجتماعي، وتساعد في بناء المجتمع الكندي، واستخدمت تكنولوجيا الأداء البشري لتحسين الأداء، وطبقت على أكثر من (٣٠٠) موقع في جميع أنحاء كندا. وخلصت الدراسة إلى أن أداء الشرطة الكندية يحوز

على اهتمام واسع من الآخرين، وان أداء المواقع التي استخدمت بها تحسن بشكل أفضل مما عزز مكانتها لدى المجتمع.

وأجرى ونهاو وزملاؤه (Wenhao, etal ٢٠٠٩) دراسة حالة بعنوان "إعداد وتطوير برنامج في تكنولوجيا الأداء البشري". وكان الهدف منها إعداد وتطوير برنامج تدريبي يقوم على تكنولوجيا الأداء البشري متضمناً: إمكانية الإعداد الأكاديمي لمبادئ تكنولوجيا الأداء البشري، والتفاعلات الديناميكية بين المساهمين، والأدوات المستخدمة في التواصل بينهم، وتعليم أساسيات مشروع تكنولوجيا الأداء البشري ومناقشتها. وتوصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا الأداء البشري قادرة على استخدام الطريقة الاستقرائية والاستنتاجية في حل مشاكل الطلبة. وان تطبيق نظرية تكنولوجيا الأداء البشري يزيد الطلبة بطرق محددة لحل المشكلات. وان البرنامج المعد قادر على إعداد الطلبة لاختيار مشاريعهم المستقبلية الخاصة بهم.

ثانياً: الدراسات التي تناولت أداء مديري المدارس:

أجرى المومني (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تعرف علاقة توجهات مديري المدارس الثانوية الأردنية العامة نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتوجهات نحو إدارة التغيير من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وقد طورت المومني استبانتيين الأولى لقياس توجهات مديري المدارس الثانوية الأردنية العامة نحو تكنولوجيا المعلومات، والثانية لقياس توجهات المديرين أنفسهم نحو إدارة التغيير. وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٣٠) مديراً ومديرة، و(١٣٣٧٧) معلماً ومعلمةً من العاملين في المدارس الثانوية العامة. واختارت الباحثة عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وكان عدد أفراد العينة من المديرين (٣٠٩)، ومن المعلمين (٦٦٩)، موزعين على ثلاثة أقاليم. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن اتجاهات مديري المدارس الثانوية الأردنية العامة نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات بمستوى عالٍ من وجهة نظرهم ونظر معلمهم، ويتجه مديرو المدارس أيضاً نحو إدارة التغيير بمستوى عالٍ من وجهة نظرهم ونظر معلمهم. وقد ارتبطت توجهات المديرين نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات إيجابياً وبدلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,01)$ ، بإدارة التغيير من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

وأجرى خليف (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى بناء نموذج لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المديرين. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في كل من منطقة أبو ظبي التعليمية، ومنطقة العين، ومنطقة الشارقة التعليمية، والبالغ عددهم (١١٨) مديراً ومديرة. وبُنيت أداة لقياس مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس

التعليم الأساسي تكونت من (57) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر مديريهم كانت منخفضة، وأن درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الأساسي في الإمارات العربية المتحدة جاءت متوسطة في المجالات الآتية: التقويم، والتدريس وإدارة الصف، والتخطيط من وجهة نظر مديريهم، وأن درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الأساسي في الإمارات العربية المتحدة جاءت منخفضة في مجالي التنمية المهنية، والعلاقة مع المجتمع المحلي من وجهة نظر مديريهم.

وأجرى عياصرة (2003) دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وجرى اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطباقية العشوائية، إذ بلغت (1141) معلماً ومعلمة يمثلون (76) مدرسة ثانوية موزعة على محافظات المملكة كافة. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن هو النمط الديمقراطي. يليه الأوتوقراطي. ثم التسيبي، وأن مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كان متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي تعزى إلى الجنس ولصالح الذكور، ووجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم

أما كالمز (2006, Calmes) فقد أجرت دراسة هدفت إلى معرفة السلوك الذي يحتاجه مدير المدرسة ليصبح قائداً تعليمياً، وكيف يستطيع أن يوفر بيئة تعليمية ملائمة في رفع التحصيل الأكاديمي للطلبة. وتكونت عينة الدراسة من (132) مدرسة شملت المراحل الدراسية كافة من الروضة وحتى الصف الثاني عشر في منطقة وداي كاليفورنيا المركزي. واتبع الأسلوب الكمي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- لا يوجد حالياً دعم تربوي لتطوير القيادات التربوية الميدانية.
- تحتاج أنظمة المدارس إلى مزيد من التعريف والوضوح والاتساق والمساءلة.
- يؤثر نمط القيادة المتبع في أنظمة المدارس في تحصيل الطلبة الأكاديمي.
- لا يوجد تعريف واضح لدور مدير المدرسة التعليمي، على الرغم من مسؤوليات مدير المدرسة المتعددة، والتوقعات العالية منه فيما يتعلق بتحصيل الطلبة.
- لا يتوافر الدعم الكافي والملائم من الجهات الرسمية التربوية لمساعدة مدير المدرسة للاضطلاع بدوره التعليمي.

■ معرفة المدير لدوره التعليمي والإلمام به ضروري جداً من أجل تحقيق تعليم وتعلم فعّالين.

وأجرت أليك ميلكاريك (Alig-Mielcarek، ٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى تطوير نموذج يربط بين المتغيرات الرئيسية في المؤسسة التربوية وبين التحصيل الأكاديمي للطلبة. وجرى التركيز على ثلاثة جوانب في المدارس الابتدائية وهي: القيادة التعليمية لمديري المدارس، والضغوط الأكاديمية التي يحددها المناخ التعليمي في المدرسة، ومستوى التحصيل الأكاديمي المتوقع من الطلبة. وتكونت عينة الدراسة من (١٤٦) مدرسة ابتدائية في ولاية أوهايو الأمريكية. وجمعت البيانات عن نتائج تحصيل الطلبة، والحالة الاجتماعية والاقتصادية من مديرية التربية في أوهايو. وجرى تطوير أداة تقيس سلوك القادة التعليميين. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

■ على الرغم من عدم وجود علاقة مباشرة بين القيادة التعليمية وتحصيل الطلبة الأكاديمي إلا أن لهذه القيادة تأثيراً إيجابياً في تحصيل الطلبة، بتوفير مناخ تعليمي فعّال يركز على الضغوط الأكاديمية.

■ هناك علاقة مباشرة بين الضغوط الأكاديمية التي يحددها المناخ التعليمي بتأثير من القيادة التعليمية، وبين تحصيل الطلبة في مادة الرياضيات والقراءة، وذلك بعد ضبط متغير الحالة الاجتماعية والاقتصادية.

■ يؤثر مديرو المدارس بشكل غير مباشر في تحصيل الطلبة، وذلك باستخدام نمط إدارة يعنى بتطوير المناخ التعليمي في المدرسة، بحيث يكون تحصيل الطلبة هو جوهر هذا المناخ.

أما أبو الرز (٢٠٠٥) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تطوير برنامج تدريبي للسلوك الإداري التعليمي في المدارس الثانوية الأردنية، والتعرف إلى درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية الأردنية لدورهم الإداري التعليمي وأهمية هذا الدور من وجهة نظر المديرين أنفسهم. وتكونت عينة الدراسة من (٣١٤) مديراً ومديرة، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية. واستُخدم مقياس هالينجر (Hallinger) للسلوك الإداري التعليمي بعد ترجمته وتعديله وتكييفه للبيئة الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن مديري المدارس ومديراتها يؤدون بدرجة عالية الممارسات المتعلقة بالمحافظة على النظام، وانتظام التعليم وطبيعته، وتأكيد الأهداف المدرسية وصياغتها والإعلام عنها
- إن ممارسة المديرين المتصلة بالأبعاد الآتية: توفير الحوافز للمعلمين، وتطوير معايير أكاديمية، وتشجيع النمو المهني للمعلمين، وتوفير الحوافز للطلبة، ومتابعة المدير لأمر المدرسة، وتحصيل

- الطلبة، وتنسيق عملية تنفيذ المنهاج وتطويره، والإشراف على التعليم وتحسينه تحتاج إلى تطوير.

وهدف دراسة مقابلة (٢٠٠٦) إلى معرفة القدرة على أداء الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وأهميتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وتكونت عينة الدراسة من (١٨٧) معلماً ومعلمة. واستخدمت استبانة تضمنت (٧٤) فقرة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن الكفايات الإشرافية المطلوب أدائها من مديري المدارس الثانوية في الأردن كانت على الترتيب الآتي: التخطيط والتنظيم المدرسي، ثم تنمية المعلمين مهنيًا، ثم العلاقة مع المجتمع المحلي، ثم إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه، ثم شؤون الطلبة، وأخيراً الكفايات الشخصية.

- إن قدرة مديري المدارس الثانوية على ممارستهم للكفايات الإشرافية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت مقبولة.

- إن القدرة على ممارسة الكفايات الإشرافية من قبل مديري المدارس كانت أقل من درجة أهمية تلك الكفايات. وينطبق هذا على كل مجال من المجالات.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ على الدراسات السابقة ما يأتي:

- تناولت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة الحالية بشكل مستقل، فمنها ما تناول متغير تكنولوجيا الأداء البشري بشكل مستقل، مثل دراسة بولن وجلانتي (٢٠٠٩، Pullen & Gallant)، ودراسة ونهاو وزملائه (Wenhao, etal ٢٠٠٩) التي أعد فيها وطور برنامجاً في تكنولوجيا الأداء البشري.
- هناك بعض الدراسات تناولت أحد متغيرات الدراسة مع متغير آخر خارج نطاق دراسة الباحث، مثل دراسة ساسون وزملائه (Sasson & etal, ٢٠٠٦) التي هدفت إلى تعرف أثر المتغيرات البيئية في أداء السلوك البشري.

- لم يعثر الباحث على أي دراسة طبقت أياً من متغيرات الدراسة الرئيسية، سواء الأداء البشري أو الإدارات المدرسية.
- لم يعثر الباحث في حدود إطلاعها على دراسة بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري، سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية.
- بناء على ما ذكر فإن دراسة الباحث من الدراسات النادرة على مستوى الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأدوات الدراسة، وطريقة إيجاد الصدق والثبات لها. ويتضمن أيضاً توضيحاً لإجراءات التطبيق، والمعالجة الإحصائية للبيانات وفقاً لأسئلة الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدام المنهج الوصفي (المسحي) في هذه الدراسة، إذ جرى وصف الظاهرة كما هي في الواقع.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة في جميع محافظات الكويت وعددهم (١٥٦٧٤) معلماً ومعلمة، بواقع (٧٠١٠) معلمين، و (٨٦٤٤) معلمة، موزعين على (٢٠٢) مدرسة متوسطة في الكويت، منها (٩٨) مدرسة للبنين و(١٠٤) مدارس للبنات، للعام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩م، والجدول (١) يوضح مجتمع الدراسة.

الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة بحسب المحافظة والمدرسة والجنس

الرقم	المحافظة	عدد مدارس الذكور	عدد مدارس الإناث	عدد المعلمين	عدد المعلمات
١.	العاصمة	١٤	١٦	١٠٤٤	١٠٢٤
٢.	حولي	١٥	١٦	١١٦٧	١٣٦٨
٣.	مبارك الكبير	١١	١٢	٨٣٨	١٠٠٦
٤.	الفروانية	١٧	١٨	١٢٣١	١٦١٦
٥.	الأحمدي	٢٣	٢٤	١٥٢٨	١٩٢١
٦.	الجهراء	١٨	١٨	١٢٠٢	١٥٤٩
٧.	المجموع	٩٨	١٠٤	٧٠١٠	٨٤٨٤
	المجموع	٢٠٢		١٥٤٩٤	

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية المتوسطة في جميع محافظات دولة الكويت، فقد أخذ ما نسبته (٣%) من مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات، وبذلك بلغت عينة الدراسة (٤٠٠) معلم ومعلمة منهم (١٧٣) معلماً و(٢٢٧) معلمة حيث أخذ ما يعادل (٦٦) معلماً ومعلمة من كل محافظة، تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية. والجدول (٢) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب متغيراتها.

الجدول (٢)

توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس والتخصص والمؤهل العلمي

النسبة	العدد	الفئات	
٤٣,٣	١٧٣	ذكر	الجنس
٥٦,٨	٢٢٧	أنثى	
١٠٠,٠	٤٠٠	المجموع	
٣٨,٨	١٥٥	علوم إنسانية	التخصص
٤٧,٨	١٩١	علوم تطبيقية	
١٣,٥	٥٤	علوم إدارية	
١٠٠,٠	٤٠٠	المجموع	
٨٤,٠	٣٣٦	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
١٦,٠	٦٤	دراسات عليا	
١٠٠,٠	٤٠٠	المجموع	

أداة الدراسة:

صمم الباحث أداة الدراسة لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لتكنولوجيا الأداء البشري، معتمداً على عدد من الدراسات السابقة من أهمها دراسة الدرّة (١٩٩٨) ودراسة صديق (١٩٩٨)، ودراسة كوسكاريلي (١٩٩٨، Coscarelli)، ودراسة جاييسكي (٢٠٠١، Gayeski)، ودراسة

اليوت (Elliott, ٢٠٠٤) ، ودراسة بولن وجلانتي (Pullen & Gallant, ٢٠٠٩). وكان من المراجع الرئيسية التي اعتمد الباحث عليها في تصميم الأداة كتابيا الدحلة (٢٠٠١)، والدرة (٢٠٠٣). وتكونت فقرات الأداة في صورتها الأولية من (٤٠) فقرة (الملحق ١). واقتصرت على ثلاثة مجالات روعي فيها تغطية جوانب تكنولوجيا الأداء البشري ومدى ممارسة مديري المدارس المتوسطة لها. وكانت كالآتي:

■ المجال الأول: أوضاع العمل وتكون من (١٧) فقرة، من (١ - ١٧).

■ المجال الثاني: تنمية الأفراد: وتكون من (١٧) فقرة، من (١٨ - ٣٦).

■ المجال الثالث: عمليات الإدارة وتكون من (٥) فقرات، من (٣٦ - ٤٠).

وأعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً، وفق سلم (ليكرت) الخماسي لتقدير درجة

ممارسة المهمة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). وتمثل رقمياً الترتيب (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي.

صدق الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ، تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٢) محكماً، من المختصين في موضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية، وجامعة الكويت، ووزارة التعليم العالي الكويتية، (الملحق ٢)، بهدف الحكم على درجة ملاءمة الفقرات ومناسبتها، من حيث صياغتها اللغوية من جهة، وانتمائها إلى المجال من جهة أخرى. واعتمدت نسبة موافقة (٨٠ %) فأكثر على الفقرة للإبقاء عليها، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات التي وضعها المحكمين. وقد جرى تعديل بعض الفقرات، واستبعاد بعضها، واستبدال بعضها بأخرى وجرى إضافة بعض الفقرات، إلى أن وصلت أداة الدراسة بصورتها النهائية إلى (٤٣) فقرة، والملحق (٣) يبين ذلك.

ثبات الأداة:

بعد التثبت من صدق أداة الدراسة جرى التحقق من ثباتها، باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest) ، وذلك بتطبيق الاستبانة على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٤٠) معلماً ومعلمة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على العينة نفسها، وبعد ذلك استُخرج معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين استجابات أفراد العينة في الاختبارين الأول والثاني، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي لأداة الدراسة (٠,٩٨)، وقد تراوحت معاملات الارتباط للمجالات الفرعية المكونة للأداة ما بين (٠,٩٤ - ٠,٩٦) وكما هو موضح في الجدول (٢).

الجدول (٣)

معامل الثبات باستخدام الاختبار وإعادةه والاتساق الداخلي كرونباخ الفا

المجالات	الاختبار وإعادةه	الاتساق الداخلي
أوضاع العمل	٠,٩٥	٠,٨٩
تنمية الأفراد	٠,٩٦	٠,٨٨
عمليات الإدارة	٠,٩٤	٠,٩٢
الأداة ككل	٠,٩٨	٠,٩٥

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد عينة الدراسة، وأخذ الموافقات الرسمية لتطبيق الأداة، وزع الباحث الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات محافظات دولة الكويت، والبالغ عددهم (٥٠٠) معلم ومعلمة. ووزع الباحث الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وطُلب منهم تعبئتها بدقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة. واسترجعت (٤٣٠) استبانة، واستبعدت (٣٠) استبانة لعدم اكتمالها، وبذلك أصبحت الاستبانة الخاضعة إلى التحليل الإحصائي (٤٠٠) استبانة وقد صممت الإجابة عن الفقرات على وفق السلم الخماسي ليعطي وزناً مدرجاً للبدائل: عالية جداً وخصت له (٥) درجات التي تمثل أعلى درجة ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين، و(٤) درجات لإجابة عالية، و(٣) درجات لإجابة متوسطة، ودرجتان لإجابة قليلة، ودرجة واحدة لإجابة قليلة جداً.

وجرى تقسيم درجة ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري إلى ثلاثة مستويات (مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة)، بالاعتماد على فئات الأداة وعددها ثلاث فئات، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد البدائل الخمسة، وهي تمثل (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً). وبطريقة حسابية (٥ - ١ = ٤) (٤ ÷ ٣ = ١,٣٣) تكونت المستويات الثلاثة كالتالي: درجة قليلة من (١ - أقل من ٢,٣٣)، والدرجة المتوسطة من (٢,٣٤ إلى أقل من ٣,٦٧)، والدرجة الكبيرة من (٣,٦٨ - ٥).

ويمكن توضيح التقسيم لهذه المستويات كالتالي:

- (١ - أقل من ٢,٣٣) وهي تقابل التقدير بدرجة قليلة.
- (٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٦) وهي تقابل التقدير بدرجة متوسطة.

■ (٣,٦٧-٥) وهي تقابل التقدير بدرجة كبيرة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المعالجات الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السؤال الأول استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين.

وللإجابة عن السؤال الثاني استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين بحسب متغير الجنس.

ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية استخدم اختبار "ت".

وللإجابة عن السؤال الثالث استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين بحسب متغير التخصص.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية استخدم تحليل التباين الأحادي.

وللإجابة عن السؤال الرابع استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين بحسب متغير المؤهل العلمي.

ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية استخدم اختبار "ت".

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

جرى في هذا الفصل عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وعرضت النتائج مرتبةً بحسب أسئلة الدراسة، وكما يأتي:

نتائج السؤال الأول:

"ما درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لمجالات تكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣	عمليات الإدارة	٣,٤٣	٠,٩٨	١	متوسطة
١	أوضاع العمل	٣,٣٩	٠,٨٣	٢	متوسطة
٢	تنمية الأفراد	٣,٣٢	٠,٨٩	٣	متوسطة
	الأداة عامة	٣,٣٧	٠,٨٤		متوسطة

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين، إذ جاء مجال عمليات الإدارة بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٤٣)، في حين جاء تنمية الأفراد في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة عامة (٣,٣٧).

وجرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على انفراد، وكانت على النحو الآتي.

أولاً : مجال عمليات الإدارة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال عمليات الإدارة، وكانت على النحو الآتي.

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات "عمليات الإدارة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٣٧	تؤمن إدارة المدرسة بأهمية تطوير المؤسسات التعليمية.	٣,٦٦	١,٠٩	١	متوسطة
٤٠	تؤمن إدارة المدرسة بأن تطوير أدائها وتقوية موقفها التنافسي— يتحققان عبر الاهتمام بـ "تحسين مستويات الجودة	٣,٤٧	١,١١	٢	متوسطة
٤٣	تحرص إدارة المدرسة على توفير أكثر من آلية لاستخدام خطة عمل.	٣,٤٤	١,١٥	٣	متوسطة
٤١	تؤمن إدارة المدرسة بأن تطوير أدائها وتقوية موقفها التنافسي يتحققان عبر الاهتمام بـ "تحسين مناخ الإبداع والابتكار".	٣,٤٠	١,١٥	٤	متوسطة
٣٨	تملك إدارة المدرسة الصلاحيات بحيث تدعم عمليات التطوير المقترح.	٣,٣٧	١,١٦	٥	متوسطة
٤٢	تحرص إدارة المدرسة على توفير أكثر من نموذج لخطة عمل.	٣,٣٦	١,١٤	٦	متوسطة
٣٩	تتوفر لدى إدارة المدرسة خطط لتطوير الأداء الوظيفي	٣,٢٩	١,١٦	٧	متوسطة
	المجال عامة	٣,٤٣	٠,٩٨		متوسطة

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عمليات الإدارة، فقد جاءت الفقرة (٣٧) التي تنص على: "تؤمن إدارة المدرسة بأهمية تطوير المؤسسات التعليمية". في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٦)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٤٠) التي تنص على: "تؤمن إدارة المدرسة بأن تطوير أدائها وتقوية موقفها التنافسي يتحققان عبر الاهتمام بـ "تحسين مستويات الجودة"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٤٣) ونصها "تحرص إدارة المدرسة على توفير أكثر من آلية لاستخدام خطة عمل" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٤)، في حين جاءت الفقرة (٣٩) وتنص على "توفر لدى إدارة المدرسة خطط لتطوير الأداء الوظيفي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩).

ثانياً: مجال أوضاع العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال أوضاع العمل، وكانت على النحو الآتي.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "أوضاع العمل" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
١	تقوم إدارة المدرسة بتوفير المعلومات الممكنة عن معايير ومقاييس الأداء المعتمدة من الوزارة بشكل دوري.	٣,٨٣	١,٠٣	١	كبيرة
٥	تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من درجة وضوح المعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ العمل.	٣,٥٨	١,٠٠	٢	متوسطة

متوسطة	٣	١,٠٥	٣,٥٤	تقوم إدارة المدرسة بالتطوير المستمر لمنظومة "التزويد (التجهيز)" بالمواد والمساعدات الملائمة لإنجاز العمل .	١١
متوسطة	٤	١,٠٠	٣,٥٠	تقوم إدارة المدرسة بإتاحة المعلومات المتعلقة بوصف "الأداء المتوقع" من العاملين.	٢
متوسطة	٥	١,١١	٣,٤٩	تهتم إدارة المدرسة بتطوير "أدلة التقييم" التي توضح أسلوب الأداء المطلوب.	٣
متوسطة	٦	١,١٠	٣,٤٦	تحرص إدارة المدرسة على أن تكون "عواقب الأداء السيء" واضحة للعاملين.	١٥
متوسطة	٧	١,٠٥	٣,٤٥	تسعى إدارة المدرسة تسهيل دخول المعلمين إلى منظومة المعلومات ما دامت تساعد في تنفيذ الأداء المرغوب.	٦
متوسطة	٨	١,٠٤	٣,٤٣	تحرص إدارة المدرسة أن تكون بيئة المكان الذي تحفظ فيه المواد والمساعدات مناسبة من حيث شروط التخزين .	١٢
متوسطة	٩	١,٠٥	٣,٤١	تهتم إدارة المدرسة بضمان حصول العاملين على التغذية المعلوماتية الراجعة ذات العلاقة بالأداء .	٤

متوسطة	١٠	١,١٣	٣,٣٧	تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من أن الأدوات والمواد تلبى فعلياً حاجات الأداء البشري من حيث توافر مواصفات الكفاءة والأمان في الاستخدام.	١٠
متوسطة	١٠	١,١٩	٣,٣٧	تطبق إدارة المدرسة شعار (العدالة) في منح الحوافز لجميع العاملين (دون تمييز) بناءً على جودة أدائهم فقط.	١٣
متوسطة	١٢	١,٠٨	٣,٣٥	تسمح طبيعة منظومة المعلومات في المدرسة بإمكانية تطوير محتوى المعلومات الخاصة بالأداء المرغوب.	٧
متوسطة	١٣	١,٠٨	٣,٣٢	تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من أن الأدوات والمواد الداخلة في العمليات تلبى فعلياً حاجات الأداء البشري من حيث تصميمها .	٨
متوسطة	١٣	١,١٤	٣,٣٢	تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من أن الأدوات والمواد تلبى فعلياً حاجات الأداء البشري من حيث قربها وسهولة استخدامها.	٩
متوسطة	١٥	١,١٢	٣,٢٦	تقوم إدارة المدرسة بالتحقق المستمر من أن الحوافز الممنوحة للعاملين ترتبط فعلياً بإنجاز الأعمال المطلوبة منعاً للتحيز السلبي أو الإيجابي.	١٤

متوسطة	١٦	١,١٩	٣,٢٠	تحرص إدارة المدرسة على تهيئة العاملين نفسياً لإفراز إبداعاتهم من خلال اهتمامها بجودة أوضاع العمل المادية.	١٨
متوسطة	١٧	١,٢١	٣,١٣	تحاول إدارة المدرسة تعريف جميع العاملين بنظام الحوافز وأأسسه.	١٧
متوسطة	١٨	١,١٠	٢,٩٩	تمتلك إدارة المدرسة حوافزاً مخفية (غير معلنة) بحيث أدى ذلك إلى ضعف في الأداء بسبب الجهل بوجودها وبطبيعتها.	١٦
متوسطة		٠,٨٣	٣,٣٩	المجال ككل	

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أوضاع العمل، فقد جاءت الفقرة (١) التي تنص على: "تقوم إدارة المدرسة بتوفير المعلومات الممكنة عن معايير ومقاييس الأداء المعتمدة من الوزارة بشكل دوري" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٥) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من درجة وضوح المعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ العمل"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (١١)، ونصها "تقوم إدارة المدرسة بالتطوير المستمر لمنظومة التزويد (التجهيز)" بالمواد والمساعدات الملائمة لإنجاز العمل"، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤)، في حين جاءت الفقرة (١٦) ونصها: "تمتلك إدارة المدرسة حوافز مخفية (غير معلنة) بحيث أدى ذلك إلى ضعف في الأداء بسبب الجهل بوجودها وبطبيعتها" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩).

ثالثاً: مجال تنمية الأفراد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تنمية الأفراد، وكانت على النحو الآتي.

الجدول (٧)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "تنمية الأفراد" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسّطات

الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢٢	تدرك إدارة المدرسة بأن المعرفة التفصيلية لعناصر الأداء المرغوب به من العاملين شيء لازم لاستيعاب الصورة الكلية لاتجاه حركة المدرسة ومتطلبات بلوغ غاياتها	٣,٦٨	٠.٩٥	١	مرتفعة
٣٢	تسعى إدارة المدرسة نحو تنمية الشعور لدى العاملين بالرغبة للوصول للأداء المتميز حينما توكل إليهم مسؤولياتهم	٣,٥٦	١,٢٠	٢	متوسطة
٣٤	تسعى إدارة المدرسة نحو تعميق إدراك العاملين لأهمية وقيمة ما يقومون به.	٣,٥١	١,١٣	٣	متوسطة
٢٤	تسعى إدارة المدرسة لإتاحة "نشر المعرفة" بوسائل متعددة بما في ذلك الكتيبات والمطويات.	٣,٤٢	١,١١	٤	متوسطة

متوسطة	٥	١,٠٠	٣,٤١	تعتبر إدارة المدرسة ميزة امتلاك الأفراد "للمعرفة" بالمهارات التخصصية سبباً في تفضيل توظيفهم على سواهم وذلك متضمن في ثقافتها السائدة داخلياً .	٢٣
متوسطة	٦	١,٠٤	٣,٣٩	تسعى إدارة المدرسة للتحقق من أن "مقدرات العاملين" الحالية تمكنهم من تقديم أداء مقبول وصولاً للأداء النموذجي المرغوب .	٢٦
متوسطة	٧	١,١٥	٣,٣٤	تهتم إدارة المدرسة بأن تكون برامج تدريب العاملين فيها "مصممة" بطريقة علمية ومنهجية تلبى متطلبات بلوغ الأداء المثالي.	١٩
متوسطة	٨	١,١٠	٣,٣٢	تراعي إدارة المدرسة تحقق التوافق بين أهداف الأفراد وطموحاتهم الشخصية وبين أهداف المدرسة.	٣٥
متوسطة	٩	١,٠٩	٣,٣٠	تفحص إدارة المدرسة دورياً إجراءات اختيار العاملين للتحقق من ملاءمتها في الكشف عن قدراتهم وطاقاتهم الكامنة .	٢٨
متوسطة	١٠	١,٠٩	٣,٢٩	تعمل إدارة المدرسة بجهد عالٍ لاستقطاب عاملين ذوي اتجاهات تتماشى مع ظروف العمل وحقائقه .	٣٦

متوسطة	١١	١,٢١	٣,٢٧	تهتم إدارة المدرسة بشكل استثنائي بالأفكار الإبداعية للعاملين.	٣٣
متوسطة	١٢	١,٠٧	٣,٢٦	تؤمن إدارة المدرسة بأن "المعرفة متطورة ولا بد من تحديثها" لذلك فهي تتلمس طبيعة الاحتياجات التدريبية للعاملين وتحدد آفاق تطورها .	٢٥
متوسطة	١٢	١,١٢	٣,٢٦	تقوم إدارة المدرسة بالتأكد من التوافق بين مقدرات العاملين وبين متطلبات أداء وظائفهم .	٢٧
متوسطة	١٤	١,٠٤	٣,٢٥	تدرك إدارة المدرسة أنها حينما تصمم البرنامج التدريبي فإن تدريب العاملين (جماعياً) لا يعني بالضرورة كفايته لإتاحة المعرفة والمهارات التي يفتقدها كل متدرب منهم.	٢١
متوسطة	١٥	١,١٥	٣,٢٢	تهتم إدارة المدرسة بتحسين وتدعيم "قدرات العاملين" وتعتبر أن ذلك يمثل استثماراً ذا عائد.	٢٩
متوسطة	١٦	١,٢٠	٣,١٤	تهتم إدارة المدرسة بتطوير وسائل اكتشاف وتقدير دوافع العاملين فيها.	٣٠
متوسطة	١٧	١,٢٠	٣,١٣	تتبنى إدارة المدرسة أحدث الاتجاهات لانتقاء الحوافز التي تحقق الربط بين معايير الإنجاز المطلوبة من العاملين وبين طبيعة الدوافع لديهم.	٣١

متوسطة	١٨	١,٢٢	٣,١٠	تهتم إدارة المدرسة بمنح العاملين المتدربين "تفرغاً تاماً" من وقت العمل لضمان أخذ البرامج التدريبية بالجدية اللازمة.	٢٠
متوسطة		٠,٨٩	٣,٣٢	المجال ككل	

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنمية الأفراد، فقد جاءت الفقرة (٢٢) التي تنص على: "تدرك إدارة المدرسة بأن المعرفة التفصيلية لعناصر الأداء المرغوب فيه من العاملين شيء لازم لاستيعاب الصورة الكلية لاتجاه حركة المدرسة ومتطلبات بلوغ غاياتها" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٣٢) التي تنص على: "تسعى إدارة المدرسة نحو تنمية الشعور لدى العاملين بالرغبة في الوصول إلى الأداء المتميز حينما توكل إليهم مسؤولياتهم" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٦)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (٣٤)، ونصها: "تسعى إدارة المدرسة نحو تعميق إدراك العاملين لأهمية قيمة ما يؤدونه" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥١)، في حين جاءت الفقرة (٢٠) ونصها: "تهتم إدارة المدرسة بمنح العاملين المتدربين "تفرغاً تاماً" من وقت العمل لضمان أخذ البرامج التدريبية بالجدية اللازمة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠).

نتائج السؤال الثاني:

هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين بحسب متغير الجنس، ولبیان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول (٨) يوضح ذلك.

١. الجنس

الجدول (٨)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر معلميهم

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		
.٠٠١	٣٩٨	-٣,٣٠٧	٠,٧٥	٣,٢٣	١٧٣	ذكر	أوضاع العمل
			٠,٨٦	٣,٥١	٢٢٧	أنثى	
.٠٠٠	٣٩٨	-٤,٠٤٧	٠,٧٢	٣,١٢	١٧٣	ذكر	تنمية الأفراد
			٠,٩٧	٣,٤٨	٢٢٧	أنثى	
.٠٠٠	٣٩٨	-٤,٨٦٧	٠,٨٥	٣,١٦	١٧٣	ذكر	عمليات الإدارة
			١,٠٣	٣,٦٣	٢٢٧	أنثى	
.٠٠٠	٣٩٨	-٤,٠٨٦	٠,٧٠	٣,١٨	١٧٣	ذكر	الأداة ككل
			٠,٩١	٣,٥٢	٢٢٧	أنثى	

يتبين من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,05)$ ، تعزى إلى أثر الجنس

في جميع المجالات وفي الأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة

نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري

المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر معلميهم حسب متغير التخصص،

والجدول (٩) يوضح ذلك.

الجدول (٩)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء

البشري في الكويت من وجهة نظر معلمهم تبعاً بحسب متغير التخصص

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المجالات
٠,٨٣٠	٣,٣٩	١٥٥	علوم انسانية	أوضاع العمل
٠,٨٣٠	٣,٤٢	١٩١	علوم تطبيقية	
٠,٨١٤	٣,٢٨	٥٤	علوم ادارية	
٠,٨٢٧	٣,٣٩	٤٠٠	المجموع	
٠,٨٨٤	٣,٣٣	١٥٥	علوم انسانية	تنمية الأفراد
٠,٩٠٧	٣,٣٤	١٩١	علوم تطبيقية	
٠,٨٣٩	٣,٢٥	٥٤	علوم ادارية	
٠,٨٨٨	٣,٣٢	٤٠٠	المجموع	
٠,٨٨٤	٣,٤٦	١٥٥	علوم انسانية	عمليات الإدارة
١,٠٤١	٣,٤٥	١٩١	علوم تطبيقية	
١,٠٣٠	٣,٢٤	٥٤	علوم ادارية	
٠,٩٨٢	٣,٤٣	٤٠٠	المجموع	
٠,٨١٣	٣,٣٨	١٥٥	علوم انسانية	الاداة ككل
٠,٨٦٣	٣,٣٩	١٩١	علوم تطبيقية	
٠,٨٣٦	٣,٢٦	٥٤	علوم ادارية	
٠,٨٣٩	٣,٣٧	٤٠٠	المجموع	

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغير التخصص (علوم إنسانية، وعلوم تطبيقية، وعلوم إدارية). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسّطات

الحسابية استخدم تحليل التباين الأحادي بحسب الجدول (١٠).

الجدول (١٠)

تحليل التباين الأحادي لأثر التخصص على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري

في الكويت من وجهة نظر المعلمين

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أوضاع العمل	بين المجموعات	٠,٧٤٢	٢	٠,٣٧١	٠,٥٤١	٠,٥٨٣
	داخل المجموعات	٢٧٢,١٤١	٣٩٧	٠,٦٨٥		
	الكلية	٢٧٢,٨٨٣	٣٩٩			
تنمية الأفراد	بين المجموعات	٠,٣٣١	٢	٠,١٦٦	٠,٢٠٩	٠,٨١١
	داخل المجموعات	٣١٤,٠٤٩	٣٩٧	٠,٧٩١		
	الكلية	٣١٤,٣٨٠	٣٩٩			
عمليات الإدارة	بين المجموعات	٢,١٦٤	٢	١,٠٨٢	١,١٢٣	٠,٣٢٦
	داخل المجموعات	٣٨٢,٤٨٧	٣٩٧	٠,٩٦٣		
	الكلية	٣٨٤,٦٥١	٣٩٩			
الأداة ككل	بين المجموعات	٠,٦٨٩	٢	٠,٣٤٥	٠,٤٨٨	٠,٦١٤
	داخل المجموعات	٢٨٠,٢٤٤	٣٩٧	٠,٧٠٦		
	الكلية	٢٨٠,٩٣٣	٣٩٩			

يتبين من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) تعزى

إلى التخصص في جميع المجالات وفي الأداة عامة.

نتائج السؤال الرابع:

هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين بحسب متغير المؤهل العلمي. ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول (١١) الآتي يوضح ذلك.

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر معلمهم

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
٠,٥٤٢	٣٩٨	-٠,٦١٠	٠,٨٢	٣,٣٨	٣٣٦	بكالوريوس فأقل	أوضاع العمل
			٠,٨٦	٣,٤٥	٦٤	دراسات عليا	
٠,٥٨٠	٣٩٨	٠,٥٥٤	٠,٨٩	٣,٣٤	٣٣٦	بكالوريوس فأقل	تنمية الأفراد
			٠,٨٨	٣,٢٧	٦٤	دراسات عليا	
٠,٧٩٦	٣٩٨	٠,٢٥٨	٠,٩٨	٣,٤٣	٣٣٦	بكالوريوس فأقل	عمليات الإدارة
			١,٠٢	٣,٤٠	٦٤	دراسات عليا	
٠,٩٦٦	٣٩٨	٠,٠٤٣	٠,٨٤	٣,٣٧	٣٣٦	بكالوريوس فأقل	الأداة ككل
			٠,٨٤	٣,٣٦	٦٤	دراسات عليا	

يتبين من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = ٠,٠٥)$ تعزى إلى أثر

المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الأداة عامة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، والمتعلقة بدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت والتوصيات. وفيما يأتي عرض لهذه المناقشة مرتبة بحسب أسئلة الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الأول:

"ما درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين، وقد كشفت النتائج عن درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين، وقد بلغ المتوسط الحسابي للأداة عامة (٣,٣٧)، إذ جاء مجال عمليات الإدارة بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وبلغ (٣,٤٣)، في حين جاءت تنمية الأفراد في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢).

ولم يجد الباحث في حدود إطلاعه أي دراسة تتفق مع الدراسة الحالية، إذ كانت معظم الدراسات التي حصل عليها في تكنولوجيا الأداء البشري لا تهدف إلى الكشف عن درجة ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري إلا دراستين، وبحث بعض الدراسات ذات الصلة بمشكلة الدراسة عن دور الثقافة في تكنولوجيا الأداء البشري، مثل دراسة راما سوامي وجيمس (Ramaswamy & James ٢٠٠٨)، وبعضها حاول إعداد وتطوير برنامج في تكنولوجيا الأداء البشري مثل دراسة ونهاو وزملائه (Wenhao & etal, ٢٠٠٩)، ومنها عمل على تحليل أداء مهام المعلمين، وتطبيق أهم مبادئ تكنولوجيا الأداء كما تطرحها فلسفة (HPT)، مثل دراسة مور (Moore, ٢٠٠٦).

واختلفت نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة جايسكي (Gayeski, ٢٠٠١) فقد كشفت نتائجها أن درجة تطبيق حركة تكنولوجيا الأداء البشري في الشركة كانت بدرجة عالية، وأنها أثبتت دورها الكبير كمدخل إداري حديث في تحقيق أهداف الشركة. واختلفت أيضاً عن نتائج دراسة بولن وجلانتي (pullen & Gallant, ٢٠٠٩) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة الشرطة الكندية لمدخل تكنولوجيا الأداء البشري حاز على اهتمام واسع من الآخرين، وأن أداء المواقع التي استخدمت بها تحسن بشكل أفضل، مما عزز مكانتها لدى المجتمع. وقد يعزى هذا الاختلاف بين نتائج الدراستين ونتيجة الدراسة الحالية إلى الاختلاف في بيئة وعينة

الدراسات، إذ إن إحدى نتائج الدراساتين في بيئة الشركات والأخرى في بيئة الشرطة الكندية. أما الدراسة الحالية فهي في القطاع التربوي، وكما هو معلوم في الأدب النظري أن حركة تكنولوجيا الأداء البشري بدأت في أبحاث الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ثم انتقلت إلى الإدارة التربوية.

وهذه النتيجة للدراسة تدل على درجة تطبيق متوسطة، وأن اهتمام مديري المدارس في دولة الكويت بتطبيق تكنولوجيا الأداء البشري كان بدرجة غير كافية. وقد يعزى هذا إلى أن حركة تكنولوجيا الأداء البشري في الإدارة تعد مدخلا جديداً، والقليل من مديري المدارس يعرف مبادئه وسبل تطبيقه في الإدارة التربوية والمدرسية، وإلى هذا يشير الدحلة (٢٠٠١) الذي يرى أن مدخل تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) من المداخل الإدارية الحديثة والمرنة. فموضوع العائد من التدريب على الفرد والمنظمة هو من الأمور الإدارية الحديثة التي شغلت رواد مفهوم تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) منذ البداية، وكانت حافزاً لهم لإعادة النظر لتنمية الأداء البشري وزيادة إنتاجية الفرد في المنظمة، مما استدعى الاهتمام بدراسة أفضل الطرق للإفادة من التدريب كواحد من عدة عوامل تنمية الأداء البشري.

وقد تعزى النتيجة المتوسطة لدرجة التطبيق على الأداة عامة إلى أن حداثة هذا المفهوم ومحدودية انتشاره بين المؤسسات التربوية وفي أوساط الإدارات المدرسية، أدى إلى قلة معرفة مديري المدارس بمبادئ تكنولوجيا الأداء البشري، واقتصرهم على المبادئ والنظريات الإدارية المتداولة والمعروفة قديماً.

وقد يعزى ذلك إلى أن انشغال مديري المدارس بالمهام الإدارية التدريسية ومتابعة المعلمين والطلبة أدى إلى عدم الإطلاع على النظريات الحديثة في الإدارة، مما أدى إلى تدني مستوى تطبيقهم للمفاهيم الإدارية الحديثة، وقلة الاهتمام بمبادئ الإدارة الحديثة مثل مبادئ تكنولوجيا الأداء البشري.

أما عن سبب مجئ مجال عمليات الإدارة بأعلى مرتبة ومجئ مجال تنمية الأفراد بأدنى مرتبة، فقد يعود ذلك إلى أن مديري المدارس يهتمون بإنجاز المهام الإدارية لتحقيق إنجاز إداري أفضل، كما تتوقعه منهم القيادات التربوية في المناطق التعليمية في دولة الكويت. لذا يهتم مديرو المدارس بعمليات الإدارة على حساب تنمية الأفراد. وهذا يدل على أن المبادئ الإدارية التقليدية التي تهتم بالإنجاز على حساب العنصر البشري ما تزال سائدة في المجتمع الإداري لمديري المدارس، وفي ممارساتهم الإدارية في المدارس. وهذا ما تناقشه مبادئ تكنولوجيا الأداء البشري، إذ إن حركة تكنولوجيا الأداء البشري، كما يشير باركيت (Burkett, ٢٠٠٩) جاءت حافزاً لإعادة النظر بتنمية الأداء البشري، وزيادة إنتاجية الفرد والمنظمة، فهي تهتم بالعنصر البشري وقدراته

ومعرفته ومهاراته للقيام بالأعمال المطلوبة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين بحسب متغير الجنس. ولبیان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية استُخدم اختبار "ت". وقد أظهرت النتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تعزى إلى أثر الجنس في جميع المجالات وفي الأداة عامة، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

ولم يجد الباحث في حدود إطلاعه أي دراسة تتفق مع الدراسة الحالية، أو تختلف عنها، إذ كانت معظم الدراسات التي حصل عليها في تكنولوجيا الأداء البشري لا تشتمل على متغير مثل متغير الجنس. وتدلل هذه النتيجة على وجود اهتمام أكبر لدى الإناث بمتابعة المداخل الإدارية الحديثة، وتطبيقها في الإدارة التربوية والمدرسية، وإلى الطموح الكبير لدى المرأة الكويتية للترقي وتقلد المناصب القيادية المختلفة، ويعزو الباحث ذلك إلى الخصائص الشخصية كالالتزام بالانضباط، وغيرها من الخصائص التي تمتاز بها الإناث عن الذكور.

وقد يعزى ذلك إلى طبيعة المرأة التي تحاول أن تثبت ذاتها ووجودها كامرأة عربية وكويتية قادرة على إدارة المؤسسات والقيادة الاجتماعية والتربوية، لتثبت أن لها المكانة ليس فقط في البيت، إنما في البيت والعمل والقيادة وإدارة المؤسسات المختلفة، لذا تحاول المرأة الكويتية العاملة مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة التربوية ومحاولة تطبيقه وممارسته في العمل الإداري التربوي.

وربما يعود السبب إلى الطبيعة البيولوجية الخاصة بالإناث في أنها أكثر دقة والتزاماً واهتماماً في تناول القضايا الإدارية والتعامل معها، بالإضافة إلى الطموح الكبير من قبل الإناث كردة فعل طبيعي ناتجة عن إثبات الوجود مقابل الذكور للوصول إلى المراكز القيادية من خلال الاهتمام بالمداخل الإدارية ومحاولة الوصول إلى درجة إتقان عالية في العمل الإداري، لذا نجد اهتمام الإناث بتكنولوجيا الأداء البشري كمدخل إداري أكثر مما هو لدى الذكور، وأيضاً ربما يعود إلى مبالغة الإناث في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى وجود أعباء كثيرة وواجبات وظيفية واجتماعية وبيتية على الرجل أكثر من المرأة الكويتية، وهذا بسبب انخفاض أعباء المرأة الكويتية التي تعتمد على وجود المستخدمين في بيتها لمساعدتها في العمل البيتي وتربية الأبناء، مما خفف من أعباء المرأة الكويتية مقابل الرجل الكويتي، وهذا بدوره يؤثر في انجاز وعطاء الرجل في المؤسسات التعليمية الكويتية مقابل المرأة، وتدني مستوى متابعتهم للمداخل الإدارية الحديثة والنظريات التربوية المعاصرة في الإدارة والتعليم.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير التخصص؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين بحسب متغير التخصص. وقد كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى إلى التخصص في جميع المجالات وفي الأداة عامة.

ولم يجد الباحث في حدود إطلاعه أي دراسة تتفق مع الدراسة الحالية، أو تختلف عنها، إذ كانت معظم الدراسات التي حصل عليها في تكنولوجيا الأداء البشري لا تشتمل على متغير مثل متغير التخصص. وقد تعزى النتيجة في متغير التخصص إلى أن التجانس في الظروف والإمكانات، والبيئة المحيطة التي يعمل بها المعلمون، أدى إلى عدم وجود فروق في تقدير درجة الممارسة. ويرى الباحث أن موضوع تكنولوجيا الأداء البشري وحدائته أسهم في تلاشي الفروق الإحصائية العائدة إلى التخصص، إذ إن تخصصات المعلمين بعيدة عن هذا الموضوع، وتقييمهم اقتصر على الممارسة والمشاهدة في حدود معرفتهم الإدارية المحدودة في هذا المجال.

مناقشة نتائج السؤال الرابع:

هل توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لتكنولوجيا الأداء البشري في الكويت من وجهة نظر المعلمين بحسب متغير المؤهل العلمي.

ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية استُخدم اختبار "ت". وقد كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) تعزى إلى أثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الأداة عامة.

ولم يجد الباحث في حدود إطلاعه أي دراسة تتفق والدراسة الحالية، أو تختلف عنها، إذ كانت معظم الدراسات التي حصل عليها في تكنولوجيا الأداء البشري لا تشتمل على متغير، مثل متغير المؤهل العلمي. أما عن متغير المؤهل العلمي فتدل النتيجة إلى تساوي أصحاب المؤهلات المختلفة بالاهتمام بأنماط وأساليب الإدارة على حد سواء، وهذا يؤكد دور التنمية المهنية للموظفين وأهمية برامج التدريب المختلفة في وزارة التربية الكويتية وفعاليتها في تقليص الفجوة بين أصحاب المؤهلات المختلفة. كما قد تعطي هذه النتيجة مؤشراً مهماً وهو أن اختلاف المؤهل يمكن تجاوزه بالمتابعة، والبحث عن كل ما هو جديد ومفيد في مجال العمل.

وربما يعود عدم وجود الفروق الإحصائية إلى أن تشابه ظروف العمل، وحدثة الموضوع، وعلاقته بالإدارة التربوية، وهذا أدى إلى عدم وجود فروق إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، لأن هذا الموضوع بعيد كل البعد عن المؤهل الذي يحصل عليه المعلم، ولا يوجد إلا في تخصصات الإدارة، ونادراً ما يوجد معلم متخصص في الإدارة، لأنه بعيد عن الحقل التعليمي، بخلاف مديري المدارس المتخصصين في الإدارة التربوية، فقد يدرسونه في بعض المقررات، كما أن حدثة الموضوع جعلت المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية سواسية أمام هذا المفهوم الحديث، وأسهم هذا في عدم وجود فروق إحصائية.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

١. أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى درجة متوسطة في ممارسة تكنولوجيا الأداء البشري، مما يدعو وزارة التربية والتعليم الكويتية إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته.
٢. في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحث بعقد برامج تدريبية على المداخل الإدارية الحديثة لمديري المدارس في دولة الكويت، لزيادة كفاءتهم الإدارية.
٣. ضرورة التعامل مع مدخل تكنولوجيا الأداء البشري كمدخل إداري مهم لتحقيق النمو المهني للعنصر البشري، لما له من أهمية في تحقيق أهداف التربية والتعليم.
٤. اعتبار تطبيق مدخل تكنولوجيا الأداء البشري مسؤولية مشتركة لجميع المديرين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم على اختلاف مستوياتهم وأدوارهم.
٥. إجراء دراسات أخرى حول المفاهيم الإدارية الحديثة، وتعرف مدى ممارستها في القطاعات التربوية والتعليمية المختلفة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو الرز، محمد حسن مصطفى، (٢٠٠٥). تطوير برنامج تدريبي للسلوك الإداري التعليمي في المدارس الثانوية الأردنية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الأمانة العامة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي. (٢٠٠٣). التطوير الشامل بدول المجلس. دراسة حول التوجهات الواردة في قرار المجلس الأعلى في الدورة ٢٣. الرياض: الأمانة العامة لدول مجلس التعاون الخليجي.

بدير، ادم عصام. (٢٠٠٦). التخطيط التربوي والتنمية البشرية. العين: دار الكتاب الجامعي.

الجاسم، جعفر. (٢٠٠٥). تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار أسامه.

حسن، ماهر محمد. (٢٠٠٤). القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم. عمان: دار الكندي.

حمادة، عبدالمحسن. (٢٠٠٢). صيغة مقترحة للأهداف العامة للتربية بدولة الكويت. التقرير الختامي لأعمال المؤتمر الوطني لتطوير التعليم في الكويت. الكويت: وزارة التربية.

خزامي، عبد الحكم احمد. (٢٠٠٠). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. الرياض: مكتبة ابن سينا.

خليف، نبيل. (٢٠٠٧). أمودج مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، لأردن.

الدحلة، فيصل. (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري (مدخل لزيادة كفاءة أداء منظمات الأعمال). ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الأول: اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية عمان (١٢-١٤) آذار ٢٠٠٣.

الدحله، فيصل عبد الرؤوف. (٢٠٠١). تكنولوجيا الأداء البشري. المفهوم وأساليب القياس والنماذج. عمان. بدون دار للنشر

درّة، عبد الباري إبراهيم. (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

درة، عبد الباري. (١٩٩٨). أضواء على حركة تكنولوجيا الأداء البشري وتحسين الأداء (نموذج فكري جديد في الأداء البشري المميز). ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والتنمية الإدارية: ما بعد التدريب

والتنمية -تكنولوجيا الأداء البشري، غير منشورة، القاهرة (٢٨-٣٠) نيسان ١٩٩٨".

الدويك، تيسير. (٢٠٠٥). إدارة المدرسة الفعالة: مقوماتها وآفاقها. عمان: جهيئة للنشر والتوزيع.

رفاعي، فيصل وأحمد، جمان والروشدة، مهند. (٢٠٠٠). الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال. الكويت: دار الفلاح.

سليم، مريم. (٢٠٠٣). علم نفس التعلم. بيروت: دار النهضة العربية.

الشراح، يعقوب وعبيد، وليم والهدود، دلال والعريان، جعفر و عبد الرحيم، شاكر. (١٩٩٨). الاتجاهات العامة للإصلاح التربوي. التقرير الختامي. الكويت: الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط.

الشيبياني، أروى محمد. (٢٠٠٤). أوراق منسية من حياة الشيخ أحمد الجابر الصباح الكويت: مركز الكويت، مركز المخطوطات والتراث.

صديق، أشرف. (١٩٩٨). تكنولوجيا الأداء البشري على المستوى التكتيكي- القدرات المطلوبة لخبراء تكنولوجيا الأداء البشري-". بحث مقدم في المؤتمر الدولي العاشر للتدريب والتنمية الإدارية: ما بعد التدريب والتنمية -تكنولوجيا الأداء البشري، غير منشورة، القاهرة (٢٨-٣٠) نيسان ١٩٩٨".

الصراف، حميد. (١٩٩٨). السياسات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت بين الواقع والمستقبل. الكويت: مركز البحوث التربوية . وزارة التربية.

الصراف، حميد والمجادي، فتوح ودشتي، فاتن وفرج، وفاء والقزويني، خولة والرشيدي. (٢٠٠٠). ضبط جودة التعليم في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. الكويت : وزارة التربية.

العبد الغفور، فوزية. (١٩٨٣). تطوير التعليم في الكويت. الكويت: دار الفلاح.

العصفور، خالد. (٢٠٠٥). ملامح مشروع التطوير التربوي للمرحلة الابتدائي . الكويت: وزارة التربية.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (٢٠٠٣). الأمط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن. (٢٠٠٦). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان: دار ومكتبة الحامد.

قطاع البحوث والمناهج. (٢٠٠٣). دور الإدارة المدرسية والمناهج الدراسية في تهيئة الطالب لسوق العمل بدولة

الكويت. الكويت: وزارة التربية.

كاربنتر، جون. (٢٠٠١). مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم. ترجمة شحته، عبد الله أحمد. القاهرة: أيتراك للنشر والتوزيع.

الكندري، جاسم والرشد، حمد والرشد، صالح وعبد المعطي، يوسف. (٢٠٠٥). النظام التربوي في الكويت. الكويت. جامعة الكويت.

المجادي، فتوح. (٢٠٠١). اقتصاديات التعليم في دولة الكويت ودول الخليج العربي. الكويت: وزارة التربية. مجلس الأمة. (٢٠٠٦). مضبطة الجلسة الافتتاحية لدور الانعقاد العادي الثاني من الفصل التشريعي الحادي عشر. الكويت: مطبعة المجلس.

مجلس الأمة. (٢٠٠٧). مجموعة قوانين وتشريعات. من مطبوعات لجنة الشؤون التشريعية والقانونية. الكويت: مطبعة المجلس.

المجلس التأسيسي. (١٩٦٢). دستور دولة الكويت. (المواد ١، ٣، ١٠، ٤٠) الكويت: مطبعة الحكومة. محسن، عبداً لكريم والنجار، صباح مجيد. (٢٠٠٤). إدارة الإنتاج والعمليات. عمان: دار وائل للطباعة والنشر مركز البحوث والدراسات الكويتية. (٢٠٠٢). تاريخ التعليم في الكويت. الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.

المشعان، منيرة. (١٩٩٥). رياض الأطفال في الكويت من النشأة إلى التطوير. الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.

مقابلة، عاطف. (٢٠٠٦). القدرة على أداء الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وأهميتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد ٢٢، العدد الأول ص ١٨٩-٢٢٤

المهنا، عبد الله وبهبهاني، بهيجة. (١٩٩٣). التعليم في الكويت من الألف إلى الياء. الكويت. مكتبة الفلاح. المومني، فايزة محمد. (٢٠٠٤). العلاقة بين التوجهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والتوجهات نحو إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين فيها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

نهبان، يحيى محمد. (٢٠٠٨). الأسئلة السابرة والتغذية الراجعة. عمان: دار اليازوري العلمية. نوفل، عصام والهندي خديجة. (٢٠٠٠). مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل إدارة البحوث التربوية.

الكويت: وزارة التربية.

وزارة التخطيط. (٢٠٠٤). المجموعة الإحصائية السنوية. العدد ٤١، الكويت: مطبعة وزارة التخطيط.

وزارة التربية (٢٠٠٣). إستراتيجية التعليم في دولة الكويت. الكويت: مطابع الرسالة.

وزارة التربية. (١٩٨٦). الخطة الخمسية لتنمية وتطوير التعليم ١٩٨٢/٨١ - ١٩٨٦/٨٥ حتى مستوى الثانوي.

الكويت: إدارة شؤون الطباعة بوزارة التربية.

وزارة التربية والتعليم. (١٩٩٣). إستراتيجية مقترحة لتطوير التعليم. الكويت مركز البحوث التربوية والمناهج

بالوزارة.

وزارة التربية. (١٩٩٦). التقرير السنوي عن إنجازات وزارة التربية للعام الدراسي ١٩٨٦ / ٨٥. الكويت: مطابع

الوزارة.

وزارة التربية. (١٩٩٧). تقرير موجز عن التربية بدولة الكويت. مركز المعلومات التربوية بوزارة التربية، الكويت:

مطابع الوزارة.

وزارة التربية. (١٩٩٨). التطور الكمي للتعليم في دولة الكويت منذ نشأة التعليم حتى العام الدراسي ١٩٩٧ /

١٩٩٨. التربية، الكويت: مطابع الوزارة.

وزارة التربية. (٢٠٠٢). التطوير الكمي للتعليم في دولة الكويت منذ نشأة التعليم حتى العام الدراسي ١٩٩٧ /

١٩٩٨ م. الكويت : مطابع الوزارة.

وزارة التربية. (٢٠٠٣). إستراتيجية التعليم العام في دولة الكويت ٢٠٠٥ - ٢٠٢٥. الكويت : مطابع الوزارة.

وزارة التربية. (٢٠٠٦). المجموعة الإحصائية للتعليم. قطاع التخطيط والمعلومات بوزارة التربية. الكويت :

مطابع الوزارة.

وزارة التربية. (٢٠٠٦). دليل الموجه الفني في دولة الكويت. التوجيه الفني العام.

وزارة التربية. (٢٠٠٧). إحصائيات إدارة التخطيط. قطاع التخطيط. الكويت : مطابع الوزارة.

وكالة الأنباء الكويتية. (٢٠٠٦). مجموعة كلمات حضرة صاحب السمو الشيخ جابر الأحمد الجابر الصباح.

الكويت: مطابع وكالة الأنباء الكويتية.

- Albertyn, a (٢٠٠٥, February). **ISPI SA Newsletter**. Retrieved July ٢, ٢٠٠٩, from International Society for performance Improvement SA Chapter
Website:<http://www.ispi.sa.co.za/source/ISPI%٢٠SA%٢٠Newsletter٠٢٠٠٥.doc>.
- Alig-Mielcarek, Jana Michelle (٢٠٠٣). **A Model of School Success: Instructional Leadership**, (unpublished doctoral dissertation) Ohio State University, Academic Press, And Student Achievement.
- Brethower, Dale (٢٠٠٤). Sense and Nonsense in HPT. **Performance Improvement, Mar, v٤٣ n٣ p٥-١١**.
- Burrkett, Holly (٢٠٠٩). Performa technology. **Performance improvement, mar, vol. ٤٨. issue. ٣. p٢-٢**.
- Calmes, Carolyn (٢٠٠٦). **Principals as Instructional Leaders**, (unpublished doctoral dissertation) Alliant International University, San Deigo.
- Coscarelli, B. (١٩٩٨). **Performance Technology and Instructional Design :What's the Difference?** . "Paper For (The ١٠th Conference on Training Management Development /HPT) .Unpublished, Cairo April (٢٨-٣٠) ١٩٩٨."
- Elliott , P.(٢٠٠٤) Power : **Charging People's Performance . Training & Development** .Dec^{٩٦} Vol.٥٠ Issue ١٢.P٤٦ , From EBSC, Research, Databasesonline).

Available: www.nlpkoera.com/databoard/apload/Elliot.

Gayeski, Ph.D. (٢٠٠١) **Establishing the Practices and Philosophy of Performance Technology: What We Know and What We**

Still Need to Learn. (On Line). Available:

<http://www.omnicomassociates.com/pt-accept.html>.

Grégoire, R. and Laferrière, T. (٢٠٠١, May ٣١). **Project-based collaborative learning with networked computers.** Retrieved

July ٢, ٢٠٠٩, from,

<http://www.tact.fse.ulaval.ca/ang/html/projectg.htm>.

Longdon, Danny (٢٠٠١). **An introduction To Technology of Performance Improvement.** An unpublished work in progress.

Moore, (٢٠٠٦) **Designing and Implementing Performance Technology for Teachers** .(on Line). Available:

http://www.cjlt.ca/content/vol٣٠,٢/cjlt٣٠-٢_art-٥.html.

Pershing, J.A. (٢٠٠٦). **Handbook Of Human Performance Technology: Principles. Practices .Potential.** Forward by

Stolovitch, H.D & Keeps, E.J. San Francisco: An Imprint of Wiley Publishers.

Phillips, John (٢٠٠٧). **Manager- Administrator to Instructional Leader: Shift in the Role of the School Principal.**

Pullen, William, & Gallant, Wayne. (٢٠٠٩). Embedding HPT: Improving police performance by implementing human performance technology in the Royal Canadian Mounted Police. **Performance Improvement; Vol. ٤٨ Issue ٣, p٧-١٢.**

Rae, Teel (٢٠٠٣). **Relationships among Perceived Organizational Support, Teacher Efficacy, and Teacher Performance** (unpublished doctoral dissertation), Alliant International University, San Diego.

Raiser R. & Dempsey, J. (٢٠٠٧). **Trends and issues in instructional design and technology**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

Ramaswamy. Vadivelu & James. Klein| (٢٠٠٨). Cross-Cultural Analysis of HPT an Empirical Investigation of HPT Competencies in the Workplace in the United States and South Asia. **Performance Improvement Quarterly**. Vol ٢٠, N٣-٤, p١٤٧-١٦٥.

Reeves, Douglas (٢٠٠٦). **The Learning Leader. How to focus School Improvement for Better Results. Association for Supervision and Curriculum Development**. Alexandria, Virginia, USA.

Sasson, J, R, Alvero, A, M, & Austin, J. (٢٠٠٦). Effect of press and human Practices and performance based on ١٩٩٦-١٩٩٧. National organizations surex (NOS).Data. **Dissertation Abstract international A٦٤١٠٧**.p.٢٥٦١.

Sergiovanni, Thomas (٢٠٠١). **Leadership. What's in it for Schools?** San Francisco, Jossey – Bass.

Wenhao, D, Matthys, X, Schaffer, S. (٢٠٠٩). **A Case Study on the Development and Implementation of a Graduate Level Human Performance Technology Course**.
www.homestead.com/peoplelearn/PrincipalInstructLeader.htm

Zepeda, Sally (٢٠٠٣). **The Principal as Instructional Leader**. Larchmont, New York: Eye on Education

الملاحق

ملحق (١)

استبانة تكنولوجيا الأداء البشري في صورتها الأولية

الأستاذ الدكتور / الدكتورالمحترم

تحية طيبة وبعد:

يجري الباحث دراسة علمية بهدف الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا. وتسعى الدراسة إلى تعرف على " درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين" ولما نعهده فيكم من خبرة وإطلاع في تحكيم مثل هذه المقاييس، وما نأمله فيكم من تعاون واستعداد، فإنني أضع بين أيديكم مقياس تكنولوجيا الأداء البشري الموجه للمعلمين في دولة الكويت، لقياس درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لتكنولوجيا الأداء البشري، الذي يتكون من (٤٠) فقرة.

لذا نأمل من حضرتكم تقديم ملحوظاتكم الكافية بدقة وموضوعية، التي ستؤدي بلا شك إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة حول ما يأتي:

- قياس الفقرات لما صممت لقياسه.
- مدى انتماء الفقرات للمجال.
- مدى وضوح العبارة وسلامة صياغتها.
- أي تعديلات أو مقترحات تراها مناسبة.

الاسم :

التخصص :

مكان العمل :

أشكركم وأقدر لكم تعاونكم

الباحث

شافي عوض الرشيد

فقرات الاستبانة

السياغة		الوضوح		الانتماء للبعد		العبارة	الرقم
غير سليمة	سليمة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
المجال الأول: أوضاع العمل: ما مدى اهتمام مدراء المدارس بأوضاع العمل من النواحي الآتية:							
						تقوم إدارة المدرسة بتوفير المعلومات عن معايير ومقاييس الأداء المعتمدة من الوزارة بشكل دوري.	١.
						تقوم إدارة المدرسة بإتاحة المعلومات المتعلقة بوصف "الأداء المتوقع" من الأفراد والوحدات المتعددة والمنظمة ككل.	٢.
						تهتم إدارة المدرسة بتطوير "أدلة التقويم" التي توضح أسلوب الأداء المطلوب.	٣.
						تهتم إدارة المدرسة بضمان حصول العاملين على التغذية المعلوماتية الراجعة ذات العلاقة بالأداء .	٤.

						٥. تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من درجة وضوح المعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ العمل.
						٦. تسعى إدارة المدرسة لتسهيل دخول المعلمين إلى منظومة المعلومات ما دامت تساعد في تنفيذ الأداء المرغوب.
						٧. تسمح طبيعة منظومة المعلومات في المدرسة بإمكانية تغيير وتطوير محتوى المعلومات الخاصة بالأداء المرغوب.
						٨. تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من أن الأدوات والمواد الداخلة في العمليات تلبى فعلياً حاجات الأداء البشري من حيث تصميمها.
						٩. تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من أن الأدوات والمواد تلبى فعلياً حاجات الأداء البشري من حيث قربها وسهولة استخدامها.
						١٠. تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من أن الأدوات والمواد تلبى فعلياً حاجات الأداء البشري من حيث توافر مواصفات الكفاءة والأمان في الاستخدام.

						١١ . تقوم إدارة المدرسة بالتطوير المستمر لمنظومة "التزويد (التجهيز)" بالمواد والمساعدات الملائمة لإنجاز العمل .
						١٢ . تحرص إدارة المدرسة أن تكون بيئة المكان الذي تحفظ فيه المواد والمساعدات مناسبة من حيث شروط الخزن .
						١٣ . تطبق إدارة المدرسة شعار (العدالة) في منح الحوافز لجميع العاملين (دون تمييز) بناءً على جودة أدائهم فقط.
						١٤ . تقوم إدارة المدرسة بالتحقق المستمر من أن الحوافز الممنوحة للعاملين ترتبط فعلياً بإنجاز الأعمال المطلوبة منعاً للتحيز السلبي أو الإيجابي .
						١٥ . تحرص إدارة المدرسة على أن تكون "عواقب الأداء السيء" واضحة للعاملين.
						١٦ . تمتلك إدارة المدرسة حوافزاً مخفية (غير معلنة) بحيث أدى ذلك إلى ضعف في الأداء بسبب الجهل بوجودها وبطبيعتها .
						١٧ . تحاول إدارة المدرسة تعريف جميع العاملين بنظام الحوافز وأساسه.

المجال الثاني: تنمية الأفراد: ما مدى اهتمام مدراء المدارس بتنمية الأفراد من النواحي الآتية:

						١٨ . تهتم إدارة المدرسة بأن تكون برامج تدريب العاملين فيها "مصممة" بطريقة علمية ومنهجية تلبى متطلبات بلوغ الأداء المثالي.
						١٩ . تهتم إدارة المدرسة بمنح العاملين المتدربين "تفرغاً تاماً" من وقت العمل لضمان أخذ البرامج التدريبية بالجدية اللازمة.
						٢٠ . تدرك إدارة المدرسة أنها حينما تصمم البرنامج التدريبي فإن تدريب العاملين (جماعياً) لا يعني بالضرورة كفايته لإتاحة المعرفة والمهارات التي يفتقدها كل متدرب منهم.
						٢١ . تدرك إدارة المدرسة بأن المعرفة التفصيلية لعناصر الأداء المرغوب به من قبل العاملين شيء لازم لاستيعاب الصورة الكلية لاتجاه حركة المدرسة ومتطلبات بلوغ غاياتها .
						٢٢ . تعتبر إدارة المدرسة ميزة امتلاك الأفراد "للمعرفة" بالمهارات التخصصية سبباً في تفضيل توظيفهم على سواهم وذلك متضمن في ثقافتها السائدة داخلياً

					٢٣. تسعى إدارة المدرسة لإتاحة "نشر المعرفة" بوسائل متعددة بما في ذلك الكتيبات والمطويات.
					٢٤. تؤمن إدارة المدرسة بأن "المعرفة متطورة ولا بد من تحديثها" لذلك فهي تتلمس طبيعة الاحتياجات التدريبية للعاملين وتحدد آفاق تطورها .
					٢٥. تسعى إدارة المدرسة للتحقق من أن "قدرات العاملين" الحالية تمكنهم من تقديم أداء مقبول وصولاً للأداء النموذجي المرغوب .
					٢٦. تقوم إدارة المدرسة بالتأكد من التوافق بين قدرات العاملين وبين متطلبات أداء وظائفهم .
					٢٧. تفحص إدارة المدرسة دورياً إجراءات اختيار العاملين للتحقق من ملاءمتها في الكشف عن قدراتهم وطاقاتهم الكامنة .
					٢٨. تهتم إدارة المدرسة بتحسين وتدعيم "قدرات العاملين" وتعتبر أن ذلك يمثل استثماراً ذا عائد.
					٢٩. تهتم إدارة المدرسة بتطوير وسائل اكتشاف وتقدير دوافع العاملين فيها .

						٣٠. تتبنى إدارة المدرسة أحدث الاتجاهات لانتقاء الحوافز التي تحقق الربط بين معايير الإنجاز المطلوبة من العاملين وبين طبيعة الدوافع لديهم .
						٣١. تسعى إدارة المدرسة نحو تنمية الشعور لدى العاملين بالرغبة للوصول للأداء المتميز حينما توكل إليهم مسؤولياتهم .
						٣٢. تهتم إدارة المدرسة بشكل استثنائي بالأفكار الإبداعية للعاملين.
						٣٣. تسعى إدارة المدرسة نحو تعميق إدراك العاملين لأهمية وقيمة ما يقومون به.
						٣٤. تراعي إدارة المدرسة تحقق التوافق بين أهداف الأفراد وطموحاتهم الشخصية وبين أهداف المدرسة.
						٣٥. تعمل إدارة المدرسة بجهد عالٍ لاستقطاب عاملين ذوي اتجاهات تتماشى مع ظروف العمل وحقائقه .
المجال الثالث: عمليات الإدارة: ما مدى اهتمام مدراء المدارس بعمليات الإدارة من النواحي الآتية:						
						٣٦. تؤمن إدارة المدرسة بأهمية تطوير المؤسسات التعليمية.
						٣٧. تملك إدارة المدرسة الصلاحيات بحيث تدعم عمليات التطوير المقترح.

						٣٨ . تتوفر لدى إدارة المدرسة خطط لتطوير الأداء الوظيفي.
						٣٩ . تؤمن إدارة المدرسة بأن تطوير أدائها وتقوية موقفها التنافسي يتحقق عبر الاهتمام بـ "تحسين مستويات الجودة".
						٤٠ . تؤمن إدارة المدرسة بأن تطوير أدائها وتقوية موقفها التنافسي يتحقق عبر الاهتمام بـ " تحسين مناخ الإبداع والابتكار".

ملحق (٢)

قائمة بأسماء محكمي الأدوات

الجامعة	الاسم	الرقم
الأكاديمية الأمريكية	الدكتور طارق عبدالله	.١
رئيس قناة الصباح الفضائية	الدكتور بركات عوض	.٢
جامعة عمان العربية	الدكتور محمد العميرة	.٣
جامعة عمان العربية	الدكتور عاطف مقابلة	.٤
الجامعة الأردنية	الدكتور هاني الطويل	.٥
جامعة الكويت	الدكتور فهد العتيبي	.٦
جامعة الكويت	الدكتور عبد الله الغريب	.٧
الجامعة الأردنية	الدكتور أنمار الكيلاني	.٨
الجامعة الأردنية	الدكتور عبدالرزاق يونس	.٩
جامعة الكويت	الدكتور مناور الراجحي	.١٠
جامعة الشرق الأوسط	الدكتور عبدالباري درة	.١١
جامعة الكويت	الدكتور احمد الحلواني	.١٢

ملحق (٣)

استبانة تكنولوجيا الأداء البشري في صورته النهائية

المعلم الفاضل / المعلمة الفاضلة

تحية طيبة وبعد:

يجري الباحث دراسة علمية بهدف الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا، وتسعى الدراسة إلى تعرّف على " درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لتكنولوجيا الأداء البشري من وجهة نظر المعلمين" يرجى التفضل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة، وذلك بوضع إشارة (√) عند الجزء الذي ترونه صحيحاً، ولما كانت الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط، يرجى عدم ذكر الاسم، لأن الهدف هو توفير بيانات عامة. ويرجى أيضاً تعبئة المعلومات العامة المذكورة في أدناه.

أشكركم وأقدر لكم تعاونكم

معلومات عامة:

الجنس: ذكر أنثى

التخصص: علوم إنسانية علوم تطبيقية علوم إدارية

المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

شاكرا لكم حسن تعاونكم

إعداد الطالب: شافي الرشدي

إشراف: د. تيسير خوالدة

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

فقرات استبانة تكنولوجيا الأداء البشري

الرقم	الفقرة	درجة تطبيق تكنولوجيا الأداء البشري				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: أوضاع العمل: ما درجة اهتمام مديري المدارس بأوضاع العمل من النواحي الآتية:						
١.	تقوم إدارة المدرسة بتوفير المعلومات الممكنة عن معايير ومقاييس الأداء المعتمدة من الوزارة بشكل دوري.					
٢.	تقوم إدارة المدرسة بإتاحة المعلومات المتعلقة بوصف "الأداء المتوقع" من العاملين.					
٣.	تهتم إدارة المدرسة بتطوير "أدلة التقويم" التي توضح أسلوب الأداء المطلوب.					
٤.	تهتم إدارة المدرسة بضمان حصول العاملين على التغذية المعلوماتية الراجعة ذات العلاقة بالأداء .					
٥.	تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من درجة وضوح المعلومات المتعلقة بكيفية تنفيذ العمل.					
٦.	تسعى إدارة المدرسة تسهيل دخول المعلمين إلى منظومة المعلومات ما دامت تساعد في تنفيذ الأداء المرغوب.					
٧.	تسمح طبيعة منظومة المعلومات في المدرسة بإمكانية تطوير محتوى المعلومات الخاصة بالأداء المرغوب.					

					٨. تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من أن الأدوات والمواد الداخلة في العمليات تلي فعلياً حاجات الأداء البشري من حيث تصميمها .
					٩. تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من أن الأدوات والمواد تلي فعلياً حاجات الأداء البشري من حيث قربها وسهولة استخدامها.
					١٠. تقوم إدارة المدرسة بالتحقق دورياً من أن الأدوات والمواد تلي فعلياً حاجات الأداء البشري من حيث توافر مواصفات الكفاءة والأمان في الاستخدام.
					١١. تقوم إدارة المدرسة بالتطوير المستمر لمنظومة "التزويد (التجهيز)" بالمواد والمساعدات الملائمة لإنجاز العمل .
					١٢. تحرص إدارة المدرسة أن تكون بيئة المكان الذي تحفظ فيه المواد والمساعدات مناسبة من حيث شروط التخزين .
					١٣. تطبق إدارة المدرسة شعار (العدالة) في منح الحوافز لجميع العاملين (دون تمييز) بناءً على جودة أدائهم فقط.
					١٤. تقوم إدارة المدرسة بالتحقق المستمر من أن الحوافز الممنوحة للعاملين ترتبط فعلياً بإنجاز الأعمال المطلوبة منعاً للتحيز السلبي أو الإيجابي.
					١٥. تحرص إدارة المدرسة على أن تكون "عواقب الأداء السيء" واضحة للعاملين.

					تمتلك إدارة المدرسة حوافزاً مخفية (غير معلنة) بحيث أدى ذلك إلى ضعف في الأداء بسبب الجهل بوجودها وبطبيعتها .	١٦
					تحاول إدارة المدرسة تعريف جميع العاملين بنظام الحوافز وأأسسه.	١٧
					تحرص إدارة المدرسة على تهيئة العاملين نفسياً لإفراز إبداعاتهم من خلال اهتمامها بجودة أوضاع العمل المادية.	١٨
المجال الثاني: تنمية الأفراد: ما درجة اهتمام مديري المدارس بتنمية الأفراد من النواحي الآتية:						
					تهتم إدارة المدرسة بأن تكون برامج تدريب العاملين فيها "مصممة" بطريقة علمية ومنهجية تلي متطلبات بلوغ الأداء المثالي.	١٩
					تهتم إدارة المدرسة بمنح العاملين المتدربين "تفرغاً" تاماً من وقت العمل لضمان أخذ البرامج التدريبية بالجدية اللازمة.	٢٠
					تدرك إدارة المدرسة أنها حينما تصمم البرنامج التدريبي فإن تدريب العاملين (جماعياً) لا يعني بالضرورة كفايته لإتاحة المعرفة والمهارات التي يفتقدها كل متدرب منهم.	٢١

					٢٢	تدرك إدارة المدرسة بأن المعرفة التفصيلية لعناصر الأداء المرغوب به من قبل العاملين شيء لازم لاستيعاب الصورة الكلية لاتجاه حركة المدرسة ومتطلبات بلوغ غاياتها .
					٢٣	تعتبر إدارة المدرسة ميزة امتلاك الأفراد "للمعرفة" بالمهارات التخصصية سبباً في تفضيل توظيفهم على سواهم وذلك متضمن في ثقافتها السائدة داخلياً .
					٢٤	تسعى إدارة المدرسة لإتاحة "نشر المعرفة" بوسائل متعددة بما في ذلك الكتيبات والمطويات.
					٢٥	تؤمن إدارة المدرسة بأن "المعرفة متطورة ولا بد من تحديثها" لذلك فهي تتلمس طبيعة الاحتياجات التدريبية للعاملين وتحدد آفاق تطورها .
					٢٦	تسعى إدارة المدرسة للتحقق من أن "مقدرات العاملين" الحالية تمكنهم من تقديم أداء مقبول وصولاً للأداء النموذجي المرغوب .
					٢٧	تقوم إدارة المدرسة بالتأكد من التوافق بين مقدرات العاملين وبين متطلبات أداء وظائفهم .
					٢٨	تفحص إدارة المدرسة دورياً إجراءات اختيار العاملين للتحقق من ملاءمتها في الكشف عن قدراتهم وطاقاتهم الكامنة .
					٢٩	تهتم إدارة المدرسة بتحسين وتدعيم "قدرات العاملين" وتعتبر أن ذلك يمثل استثماراً ذا عائد.

					تهتم إدارة المدرسة بتطوير وسائل اكتشاف وتقدير دوافع العاملين فيها.	٣٠
					تتبنى إدارة المدرسة أحدث الاتجاهات لانتقاء الحوافز التي تحقق الربط بين معايير الإنجاز المطلوبة من العاملين وبين طبيعة الدوافع لديهم.	٣١
					تسعى إدارة المدرسة نحو تنمية الشعور لدى العاملين بالرغبة للوصول للأداء المتميز حينما توكل إليهم مسؤولياتهم .	٣٢
					تهتم إدارة المدرسة بشكل استثنائي بالأفكار الإبداعية للعاملين.	٣٣
					تسعى إدارة المدرسة نحو تعميق إدراك العاملين لأهمية وقيمة ما يقومون به.	٣٤
					تراعى إدارة المدرسة تحقق التوافق بين أهداف الأفراد وطموحاتهم الشخصية وبين أهداف المدرسة.	٣٥
					تعمل إدارة المدرسة بجهد عالٍ لاستقطاب عاملين ذوي اتجاهات تتماشى مع ظروف العمل وحقائقه .	٣٦
المجال الثالث: عمليات الإدارة: ما درجة اهتمام مديري المدارس بعمليات الإدارة من النواحي الآتية:						
					تؤمن إدارة المدرسة بأهمية تطوير المؤسسات التعليمية.	٣٧
					تملك إدارة المدرسة الصلاحيات بحيث تدعم عمليات التطوير المقترح.	٣٨

					٣٩	تتوفر لدى إدارة المدرسة خطط لتطوير الأداء الوظيفي.
					٤٠	تؤمن إدارة المدرسة بأن تطوير أدائها وتقوية موقفها التنافسي يتحققان عبر الاهتمام بـ "تحسين مستويات الجودة".
					٤١	تؤمن إدارة المدرسة بأن تطوير أدائها وتقوية موقفها التنافسي يتحققان عبر الاهتمام بـ "تحسين مناخ الإبداع والابتكار".
					٤٢	تحرص إدارة المدرسة على توفير أكثر من نموذج لخطة عمل.
					٤٣	تحرص إدارة المدرسة على توفير أكثر من آلية لاستخدام خطة عمل.

ملحق (٤)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة عمان العربية للدراسات العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies



الرئيسية للتعليم العام

معالي الدكتورة موضي الحمود المحترمة

وزيرة التربية والتعليم العالي

الكويت : دولة الكويت

التاريخ: 2010/4/3

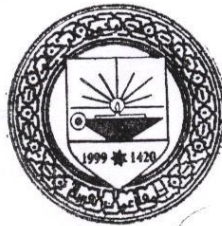
معالي الدكتورة الحمود

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالب شافي عوض الرشيدى المسجل في برنامج الماجستير تخصص (الاصول و الادارة التربوية) بدراسة حول "درجة ممارسة مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لتكنولوجيا الاداء البشري من وجهة نظر المعلمين" وتتضمن إجراءات الدراسة قيام الطالب بتطبيق الدراسة بتوزيع إستبانته على معلمي مدارس المرحلة المتوسطة للبنين والبنات التابعة لوزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور.

شاكرين لكم تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،،،

الرئيس
سعيد التل



الملحق (٥)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية في دولة الكويت

75/30/EA0026699/10/10000

دولة الكويت

Ministry of Education
Office Of Under Secretary

وزارة التربية
مكتب الوكيل المساعد للتعليم العام

Ref : _____

Date : _____

الرجع: ٦٩٥

التاريخ: ٢٨ / ١٤١٩

الساده المحترمين/مديري عموم المناطق التعليميه
تحية طيبه وبعد؛؛؛

الموضوع: تسهيل مهمه

نرفق إليكم طلب السيد / شافي عوض الرشيد المسجل في برنامج الماجستير (الاصول والاداره التربويه) يقوم بدراسة حول " درجة ممارسة مديري المدارس في المرحله المتوسطه في دولة الكويت لتكنولوجيا الاداء البشري من وجهة نظر المعلمين "

يرغب بتطبيق الاستبانة المرفقه على معلمي ومعلمات المرحله المتوسطه . .

مع خالص التحيه

الوكيل المساعد للتعليم العام

بالتسليم

منى حمد اللوشاني
الوكيل المساعد للتعليم العام

وزارة التربية
الوكيل المساعد للتعليم العام

نسخة/ الملف
المراتبه/بدرية السابح

ص.ب: ٧ الصفاة - الرمز البريدي 13001 الكويت - هاتف: ٢٤٨١٥٠١١ - ٢٤٨٣٥٧٤٣ - فاكس: ٢٤٨٣٥٧٣٣ - تليكس: ٢٣١٦٦
P.O.Box : 7 Safat. Code No. 13001 Kuwait - Tel: 24815011 - 24835743 - Fax: 24835733 - Telex: 23166

المحق (٦)

إحصائية بأعداد الهيئة التعليمية بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت

إحصائية بأعداد الهيئة التعليمية بالمرحلة المتوسطة

٢٠١٤/١٠/١٠

المناطق	أعداد الهيئة التعليمية		عدد المدارس		عدد المدرء المساعدين	
	معلمون	معلمات	بنين	بنات	بنين	بنات
العاصمة	١٠٤٤	١٢٠٤	١٤	١٦	٢٨	٢٢
حولي	١١٦٧	١٣٦٨	١٥	١٦	٣٠	٢٢
مبارك الكبير	٨٣٨	١٠٠٦	١١	١٢	٢٢	٢٤
الفر وانية	١٢٣١	١٦١٦	١٧	١٨	٢٤	٣٦
الأحمدي	١٥٢٨	١٩٢١	٢٢	٢٤	٤٦	٤٨
الجهراء	١٢٠٢	١٥٤٩	١٨	١٨	٣٦	٣٦
الإجمالي	٧٠١٠	٨٦٦٤	٩٨	١٠٤	١٩٦	٢٠٨

٢٠١٤/١٠/١٠

رئيس قسم المتابعة الفنية

