

Reengineering Leadership Competencies According to Some Contemporary Leadership Trends - Field Study on Leaders in the Ministry of Education – Kuwait –

Hanan Mohammed Alghadhouri

Ministry of Education || Kuwait

Abstract: The study aims to reveal the leadership competencies reengineering according to some contemporary leadership trends – a field study on the ministry of education leaders – Kuwait. The study adopted the evolutionary survey method since it's suitable for the purposes of the present study, and the study based on the questionnaire to collect data. The study sample consisted of (260) individuals; all administrators, department heads, officials, and school headmasters working in Kuwaiti Ministry of Education. The study found that the degree of Reengineering Leadership Competencies in the Managers of Kuwaiti Ministry of Education according to some leadership was (2.71 out of 5.00) which of medium level. On the dimensional level; the dimension of the elements of reengineering is the highest mean (2.83), followed by the performance rate rise with mean of (2.70) and finally the infrastructure engineering dimension with mean of (2.60), and all dimensions were in the (medium level).

The results showed that there were statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of leadership competencies availability in the Kuwaiti Ministry of Education managers attributed to the educational qualification and the variance was in favor of PhD category. The study recommended that innovation should be activated among managers and decision- makers to form modern strategic plans in the Kuwaiti Ministry of Education.

Keywords: Reengineering, Leadership Competencies, Ministry of Education, Kuwait State, Leadership Trends.

هندرة الكفايات القيادية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة - دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية – الكويت –

حنان محمد الغضوري

وزارة التعليم || الكويت

الملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن هندرة الكفايات القيادية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة – دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية في الكويت، اعتمدت الدراسة المنهج المسحي التطويري لمناسبته أغراض الدراسة الحالية، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة قصدية هم جميع الإداريين ورؤساء الأقسام والمسؤولين ومدراء المدارس التابعة لوزارة التربية الكويتية والبالغ عددهم (260) قيادياً، وتوصلت الدراسة إلى الآتي: حصلت كفايات الهندرة القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة على متوسط عام (2.71 من 5) أي بتقدير (متوسطة المستوى)، وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بُعد: مقومات الهندرة على أعلى متوسط (2.83)، يليه بُعد: رفع معدلات الأداء بمتوسط (2.70) وأخيراً بُعد: هندسة البنية التحتية بمتوسط (2.60) وجميعها بتقدير لفظي (متوسط). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توفر الكفايات

القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح حملة شهادة الدكتوراه وقد أوصت الدراسة بضرورة فتح باب الابتكار لدى المدراء وأصحاب القرار بإيجاد خطط استراتيجية حديثة في وزارة التربية الكويتية. الكلمات المفتاحية: الهندرة، الكفايات القيادية، وزارة التربية- دولة الكويت، اتجاهات القيادة.

المقدمة

أصبح الاتجاه العالمي الجديد في عصر العولمة الذي يوصف بالتضخم، يتطلب توجهاً كبيراً نحو الابتكار والتغيير في المؤسسات التربوية، وفي ضوء التطور السريع تأتي الحاجة إلى قدرة قيادية عالية المستوى باستطاعتها إحداث تطوراً تربوياً؛ وذلك بإعداد قيادات تربوية في التعليم، مطورة له في ضوء القراءة المعمقة لواقع الحال، أخذاً بالاعتبار حجم الفجوة، متمكنة من إدارة الصراعات المرهونة بالأزمات والتحديات الماثلة في دولة الكويت من خلال العمل؛ كل ذلك مرهوناً بالخطط الاستراتيجية الواعية والمرنة للحظة الآنية وتطوراتها، وللدور ومسؤولياته للحد من الفجوات وصولاً للأهداف المخطط لها وتحقيقاً للرؤى: استناداً إلى فكر قيادي حصيف؛ كل هذا يأتي للتمكن من إعداد مدراء قادرين على القيادة وتحمل المسؤولية في مجالاتهم متمكنين من المواكبة والإنجاز، والعمل للارتقاء بمؤسسات تعليمية تأتي أكملها وتخدم الوطن (Schoemaker & Krupp, 2015).

وللقيادة التربوية أهميتها الكبيرة ودورها الفعال على مستوى المؤسسة التعليمية، إذ تؤثر المهارات القيادية في الأداء العام، إذ إن القائد هو من يقوم بتحريك وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز (الحمدي، 2012)، والقيادة تدخل في العديد من المجالات وليست حكراً على مجال معين، فهي قابلة للتطبيق ومتعددة الأبعاد، ولكن أصبحت في العصر الحديث طاغية في كافة القطاعات التعليمية، إذ تنحو اتجاهات متعددة بصنع طرق جديدة لتطوير التعليم بالقيادة (Rajbhandari & Singh, 2014).

ومن هنا يأتي الاهتمام بالقيادات التربوية، وامتلاكها للكفايات القيادية، والتي تعتبر أساس التطوير والإتقان، وتختلف في ميزاتها، وفي طرق تحفيزها من مستوى إلى آخر، ومن أهم ما يميز الكفايات أن القائد يمارسها من خلال دوره باختلاف الأشخاص والمواقف والوقت متمكناً من المعرفة والأداء لتحقيق الأهداف، ويؤكد شافاران (Shavaran, et al, 2012) "أن المهارات والمعارف والاتجاهات هي ما يسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية كفؤة تقود إلى التميز والتغيير المواكب للمستجدات المعاصرة".

وتعتبر (الهندرة) مفهوماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي تعد إحدى أهم مناحي التطوير الذي يعتمد على إعادة التطوير، وذلك من خلال إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الاستراتيجية للإدارة، وكذلك النظم والهيكل التنظيمية، إضافة إلى السياسات، كل ذلك بهدف تحسين الأداء وزيادة إنتاجية المؤسسة التعليمية، بأقل وقت وتكلفة وأكثر سرعة (Choquet & Corbriere, 2006). وهنا تبدأ الهندرة من نقطة يمكن اعتبارها نقطة الصفر، إذ تركز على العمليات الإدارية، وخاصة للأنشطة العليا مع اهتمامها البالغ فيما يتعلق بالحاجات والنتائج، وتُهيكل العمل وتعمل على بنائه، وتستطيع إيجاد الحلول الجذرية للمشكلات بصورة شاملة، مع تهميشها للروتين، وتعتبر الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وذلك من خلال ادخال التعديلات التي تحاكي تحديات المستجدات للوصول إلى الكفاءة في الأداء (حافظ، 2010).

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من التوجهات الحديثة في سياسة دولة الكويت نحو التعليم وتطويره وتحسينه، لمست الإدارات العليا في وزارة التربية تخطيطاً غير صحيح للعملية التربوية، ومقاومة عملية التغيير لدى بعض الأفراد، وعدم

الوضوح، والغموض في مسار تنفيذ عملية إعادة الهندسة، وعدم واقعية التصورات والفهم الخاطئ لإعادة هندسة الأعمال، ونقص الهيئات والهيكل الإداري المساندة للمشاريع التربوية، وكما يؤكد (الحفيظ، 2003: 132) على أن هناك جملة من الأسباب تؤدي إلى إخفاق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعدم إشراك الجهات المستفيدة في الحل، وعدم الإعداد الجيد لخطة التطبيق أو التنفيذ أو المتابعة والقيام بمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية. من هنا تبرز أهمية وجود هندرة لكفايات القيادات التربوية في وزارة التربية، إضافة إلى تبني أساليب حديثة قادرة على التحسين، إذ يُعد قطاع التعليم هو أساس التغذية للقطاعات الأخرى، وهو المؤثرة الأساسي في مستوى الأداء العام في التنظيم، باعتبار القائد هو الذي يوجه الطاقات ويحركها للوصول إلى أعلى المستويات من الإنجاز، وذلك من خلال الكفايات المعاصرة، ما يؤدي إلى هندرة كفايات القائد التربوي في وزارة التربية الكويتية، والتي من شأنها إحداث التطوير والتغيير، وتبرز أهمية عملية الهندرة فيما ستقدمه من أطر تُبرز كفايات القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية، تبعاً لبعض اتجاهات القيادة، في ضوء مجالات واضحة. وأنها ستمثل الكفايات الممارسة من القادة لتحقيق رؤية ورسالة الوزارة، حتى يتم إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية ربحية في الأداء التنظيمي، وإعادة التصميم بشكل جذري وذلك لتحقيق تغيرات مستمرة في الأيدي العاملة، والهيكلية، والتقنية المعلوماتية، لإنتاج أداء منسق وكذلك إجراء التحسينات في الخدمة والنوعية والكلفة، ومن الدراسات السابقة التي تبين أهمية هندرة الكفايات دراسة (Giles, 2016)، والتي بينت أن من أهم الكفايات على التوالي هي "المعايير الأخلاقية والمعنوية العالية، التواصل مع التوقعات الواضحة".

أسئلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- 1- ما درجة توفر هندرة الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توفر هندرة الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة تعزى لأي من المتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- تحديد درجة توفر هندرة الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة.
- 2- فحص مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توفر هندرة الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة تعزى لأي من المتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية نتائجها والتي سوف تقدم شكلاً جديداً للكفايات القيادية التربوية: حيث تؤمل الباحثة أن تفيد على النحو الآتي:

1. من المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة عموم العاملين والموظفين والطلبة في مدارس وزارة التربية الكويتية، من خلال تحسين جودة خدمات الوزارة وبالتالي تحسين مخرجاتها من الطلبة.

2. من المؤمل أن تفي هذه الدراسة القيادات التربوية في وزارة التربية الكويتية، وتقدم لهم يد العون لتحسين مستوى الكفايات القيادية التربوية لديهم أثناء فترة عملهم.
3. يمكن أن تفي هذه الدراسة المخططين وأصحاب القرار في الوزارة، إذ يمكن للمخططين الاستفادة منها في التخطيط لإقامة برامج ومشروعات تدريبية تتعلق بهندرة الكفايات للمدرء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة.
4. كما قد تفتح المجال أمام الدارسين للتطوير من خلال دراساتهم وأبحاثهم التي تتناول القيادة التربوية، لتحسين فاعليتها وكفاءتها.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: درجة توفر هندرة الكفايات القيادية لدى المدرء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة
- الحدود البشرية: المدرء الإداريين في وزارة التربية، رؤساء الأقسام، مدرء المدارس.
- الحدود المكانية: وزارة التربية في دولة الكويت.
- الحدود الزمانية: قامت الباحثة بإجراء الدراسة في بداية عام 2020.

مصطلحات الدراسة:

- تضمنت الدراسة بعض المفاهيم وهو ما يستدعي تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً وكما يأتي:
- الهندرة: هي اتباع بعض الخطى بشكل جذري للعمليات الإدارية لتحقيق التحسين في جودة الخدمة وسرعتها، والتقليل من الكلفة والوقت، وهي إحدى الاستراتيجيات التي تشجع التحسين والابتكار والابداع الكبير في العمليات (الحمادي، 2006: 82).
 - إجرائياً، تعرف الهندرة بأنها: "إعادة التصميم الجذري لكفايات القيادات التربوية لتحقيق الأهداف المعاصرة والحاسمة بأداء يتميز بالفاعلية والكفاءة من خلال عدة أساليب مبتكرة، وتتميز بالحدثة وتقاس في هذه الدراسة من خلال خمسة مراحل".
 - الكفايات: تعرف الكفايات اصطلاحاً بأنها "مصدر غني عن غيره، كفى (كفاية) استغنى به عن غيره، وكفاه الشيء أي قنع به، واستغنى عن غيره" (ابن منظور، 1986: 690).
 - والكفايات إجرائياً: "مجموعة من الممارسات والقدرات والخبرات والمعارف، فضلاً عن المهارات التي تظهر من خلال تصرفات مهنية وأنماط، يمتلكها المدرء والقادة في وزارة التربية الكويتية".
 - المدرء: يعرفهم كل من لونينبورج واورنستون (Lunenburg, & Ornstein, 2013: 100) بلغة القيادة على "أنهم الأشخاص القادرين على التأثير في أفراد أو مجموعة لتحقيق النجاح، أو تحقيق الأهداف التنظيمية".
 - وتعرف الباحثة المدرء إجرائياً: "بأنهم الأشخاص الذين يمتلكون الاستراتيجيات والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف المرسومة، ويمكن توجيه سلوكهم للتأثير في فرد أو جماعة في وزارة التربية والمدارس الكويتية".
 - اتجاهات القيادة: يقصد بها في هذه الدراسة "ما ترتكز عليه الدراسات القيادية الحديثة من اتجاهات ومفاهيم فكرية، ووسائل وأنماط ومهارات متمثلة بالمدارس والنظريات والاتجاهات القيادية الحديثة ذات الصلة مثل: القيادة التحولية والتبادلية والخدمية والكارزمانية والتكيفية، والقيادة بالحب".

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري:

الكفايات القيادية لدى المدراء

تأتي الكفايات القيادية التربوية لدى المدراء كضرورة لتمكينهم من التنظيم والتنسيق للجهود والفعاليات في ضوء العديد من السلاسل المتكاثفة، لإدراك الغايات الإيجابية والاستراتيجيات، وإمكانية استثمار بعض القدرات للوصول إلى الاتزان الكامل في الأداء والاستقرار به، فمن الضروري تنمية القيادات التربوية لتمكينها من الكفايات المعاصرة القادرة على توظيف الجهود بدقة متناهية ومدروسة للوصول إلى مستوى عال من التنمية لدى الأفراد باعتبارهم النواتج لمؤسسات التعليم، باعتبارها المغذي العام للحقول والمجالات كافة، فقد تسعى المؤسسات إلى الكفايات للوصول إلى مؤسسات رائدة في الدولة إذ أن القيادة هي أكثر من مجرد سلطة منصب إداري أو إشرافي، فالقيادة هي المؤثر الذي يمنح الالتزام، والكفايات القيادية تعطي المؤسسة وزنها من خلال النجاح الذي يعتمد عليها، وتمكن القائد من تلبية الاحتياجات الإدارية لدى المؤسسة، وتجعلها منافساً قوياً على المدى الطويل في السوق، والغرض من هذه الكفايات اختيار القيادة وتحديد عمليات التنمية، وتقديم وصفاً دقيقاً للمسؤوليات، وتمثيل الجدارات، والإشارة إلى مجموعات من المهارات والمعارف والقدرات المؤدية للأداء، فضلاً عن تقديمها للمؤشرات والاجراءات القابلة للقياس (Giles, 2016)، وتمثل الكفايات المهمة والمعاصرة في كفاية التفويض، وكتابة التقارير، وإدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، واختيار المساعدين والعاملين والتفاوض، وإدارة الاتصال، والإنصات، ومهارة التحدث، والإقناع (Nelson & Quick, 2012).

الهندرة

تعرف بإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي صاغها (جاد الرب، 2009: 86) بأنها "التفكير الابتكاري لقيادات المؤسسة للإدارة العليا ورغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المؤسسة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحسين مستويات عالية من رضا العملاء".

وتأتي مهمة الهندرة في العمل لتحقيق وصفاً وأداءً مغايراً تماماً لما جاء في السابق داخل المؤسسة التربوية، كما يمكن اعتبارها كنوع من أنواع الأنشطة الرقابية الخاصة بالعمليات الإدارية، والتغيير في العمليات المختارة يمكن اعتبارها قيمة مضافة للمؤسسة، والتي تتحقق من خلال الوسائل المتطورة والاستفادة من التقنيات الحديثة في المؤسسة التربوية، تحقيقاً للرؤى والتصورات عن المخرجات الملمية للاحتياجات (Goksoy, Ozsoy & Vayvay, 2012) وتحدد أهداف الهندرة في المؤسسات التربوية بالتخلص من الأعمال غير المفيدة، وزيادة الإنتاج كماً ونوعاً، وتحقيق التطوير الإداري، والتحسين المستمر، ودمج المهام الفرعية المتكاملة، وإدخال الابتكارات المستمرة على الخدمة، وصولاً إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات التربوية، والحصول على نتيجة تتمثل بالجودة (الكردي، 2010).

وللهندرة أهميتها في المؤسسات التربوية والتي تتحدد في تحضير وإدارة ممارسات هندسية في المؤسسة كثقافة مناخية، وتطوير اقتراحات هامة لهندرة المؤسسة بشكل دوري ومستمر كلما دعت الحاجة، وتحضير الدروس والمحاضرات وملخصات عن هندرة المؤسسة، وإعداد تقارير عن مشاريع هندرة رائدة في مؤسسات مشابهة (Bernard & Michael, 2009).

ويشير (Rao et al., 2012: 577) إلى أنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية ربحية في الأداء التنظيمي، ويرى (Satyanarayana & Kavitha, 2011: 51)، أنها عملية تحليل استراتيجية عمليات الأعمال وتخطيط وتنفيذ وتحسين عمليات الأعمال، وهي تحليل وتصميم مهام سير العمل والعمليات داخل المنظمة، ووصفها (Daft, 2001: 373) بأنها مشاريع شبه إدارية تشمل إعادة التصميم بشكل جذري لعمليات أي مؤسسة وذلك لتحقيق تغيرات مستمرة في الأيدي العاملة، والهيكلية، والتقنية المعلوماتية، لإنتاج أداء منسق وكذلك إجراء التحسينات في الخدمة والتنوعية والكلفة.

اتجاهات القيادة التربوية

يحتاج القادة التربويون إلى العديد من الأساليب القيادية وفهمها، لتمكينهم من استخدام أفضل الطرق المناسبة لهم، ولظروفهم، وفي ضوء البيئة التي يعملون بها، وتعتبر نظريات القيادة والمعرفة بها هي من أهم الطرق التي تؤدي إلى ذلك، وتعد النظرية الموقفية ونماذج السلوك القيادي بؤرة التحول من الطرق التقليدية والاعتيادية إلى الأنماط القيادية ذات الفعالية العالية والتي تبحث جلياً في الموقف القيادي من خلال المكونات الخاصة بالقائد، والجماعة، والهدف، والبيئة، والظروف، والنظرية الموقفية تربط بين السلوك القيادي بالموقف والطبيعة أو الظروف المحيطة، فلا يمكن اعتماد جميع أساليب القيادات في المراحل ذاتها أو ضمن الظروف المختلفة، إذ تحكم النظرية عناصر هي سمات القائد والموظفين أو التابعين، والموقف والظروف أو طبيعة الحال المعاش، وهذه العناصر الثلاثة هي من تحدد القيادة وفعاليتها، فالأسلوب القيادي الأكثر فاعلية يختلف باختلاف الموقف، والقائد الفعال يتعامل بسلوكه مع المواقف العديدة، أو بإمكانه تعديل الموقف وخصائصه لتلائم الأسلوب القيادي، أو النمط القيادي (السعود، 2013).

وتأخذ هذه النظرية بالاعتبار بعض المواقف والظروف التي تهيئ العاملين للتوقع بسلوك القادة، فالعامل يمكن له أن يصبح قائداً، والخصائص والمهارات والقدرات المطلوبة في هذا القائد تعتمد في الغالب على طبيعة الموقف الذي يعمل من خلاله، وعلى المكان القيادي الذي يشغله، وتعتمد بشكل رئيسي على تحديد السمات القيادية بوضع الموقف في أهم الاعتبارات، فالموقف القيادي الملائم يتطلب تشخيص للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسوه، من خلال تحليل ثلاثة عناصر للموقف وهي:

1. العلاقة بين القائد والفريق: وهذا يتطلب معرفة درجة تقبل الفريق وارتياحهم لشخص القائد.
2. البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح إلى أي درجة يكون العمل المطلوب إنجازه محدداً وواضحاً.
3. سلطة القائد: وهذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة كان الموقف أكثر ملاءمة لاستخدام نمط قيادي معين.

فهذه العوامل مهمة في تسلسلها وقوة تأثيرها، وعند توفر هذه العوامل الثلاث فإن الموقف سيكون ملائماً للقائد. ومسلمات النظرية الموقفية: أنها أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية (Lusser & Achua, 2010).

ومن بعض اتجاهات اتجاهات القيادة التربوية الناجحة هي: تفويض السلطات، وتكوين فرق العمل، والوعي التام باختلاف طبيعة البشر أو الأفراد وأن لكل فرد خصائصه وصفاته للتعامل معه، وتوفير المعرفة للأخرين، والتعامل بطريقة التنافس، وإدراك نقاط القوة والضعف للقائد نفسه، وفهم القائد للتقاليد على اختلافها، أخذاً بالاعتبار التعددية والديمقراطية والمشاركة في العديد من المناسبات الرسمية وغير الرسمية، وصولاً إلى عدم تنازل القائد عن دوره القيادي، وأيضاً من بعض اتجاهات القيادة التربوية حب المؤسسة التربوية من خلال ترجمة ذلك

الحب إلى سلوكيات أخلاقية للارتقاء بأداء تلك المؤسسات، إضافة إلى ذلك حب فريق العمل والتعامل معهم باحترام وتبادل للأفكار، وتقديم برامج الرعاية والضمان والتأمين الصحي لهم ولعائلاتهم، وأيضاً يجب أن يتجه القائد الفعال إلى حب التعامل مع أولياء الأمور والمستفيدين، والنظر من القادة، ومشاركتهم صنع القرار، والاهتمام ببعض الآراء والشكاوى التي تحسن من جودة الخدمات (Sanders, 2016).

وزارة التربية الكويتية:

تعد وزارة التربية الكويتية هي المؤسسة الحكومية الكويتية المسؤولة عن التعليم وأنظمتها للمراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية في الدولة، إذ بدأت حركة التعليم في الكويت مع تأسيس المدرسة المباركية ثم أخذت هذه الحركة بالتوسع مع زيادة إقبال المواطنين على التعليم، وبعد نجاح مسيرة التعليم بدأت دوائر المعارف تحدد المراحل الدراسية في المدارس، فأنشأت أول مدرسة ثانوية في الكويت بالشيوخ عام 1953، وأول ثانوية للبنات هي ثانوية المرقاب التي أقيمت عام 1959، وكانت دراسة البنات قبل هذه المدرسة ضمن المدرسة القبلية منذ عام 1956 (وزارة التربية الكويتية، 2019-8-26: www.moe.edu.ku)

وهي المؤسسة التي تعنى بالحصول على مستوى عالٍ من التعليم وتحرص على إيصال التفكير العلمي للطلبة، وتعنى بالعاملين لديها من قياديين ومدراء ومعلمين، وتهتم بالعمل بروح الفريق، وإكسابهم المهارات والقدرات والقيم، وتشجعهم على الانتماء لهذه المؤسسة لما تحمله من رسائل وقيم، وتبني الوزارة الحرية، والعدالة، والمساواة، والقيم النبيلة، واحترام الرأي والرأي الآخر، والشفافية، وترعى وزارة التربية رسالة التعليم للوصول إلى مستوى عالٍ من التطور التربوي والعلمي.

ثانياً- الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة عدداً من الدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكانت مرتبة حسب التسلسل الزمني- من الأحدث للأقدم- كالآتي:

- أجرى هاجنز وكلاز وبيسكي (Huggins, Klar & Buskey, 2017) دراسة تعرفت على القدرات الشخصية لسته أشخاص من مديري المدارس الذين طوروا القدرات القيادية للقادة الآخرين في مدارسهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واختيرت عينة الدراسة من المشاركين من فريقين من الباحثين في ولايتين اثنتين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يمتلكون التزاماً قوياً بالتطوير والقدرة على القيادة، وذلك من خلال تنمية القدرات القيادية كعملية لزيادة قدرة القيادة التنظيمية.
- دراسة عوجه (2017) هدفت التعرف إلى دور مراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط مصادر القدرات التنظيمية دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، إذ تم استخدام منهج إعادة هندسة العمليات من خلال مراحلها (التصور، التشخيص، التصميم، التطبيق)، وتكونت عينة الدراسة من مديري الأقسام والبالغ عددهم (42) فرداً، وتم التوصل إلى أن هناك وعي وإدراك لدى إدارة الشركة لأهمية إعادة هندسة العمليات والفوائد والمنافع التي تعود عليها من خلال تنشيط القدرات التنظيمية.
- أجرى العزب (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على تحليل أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات واختيرت عينة الدراسة من (394) موظفاً، وقد استنتجت الدراسة أن

- إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية (الهندرة) كانت بدرجة عالية، وتبين وجود أثر لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بنسبة (54%).
- أجرى جيلز (Giles, 2016) دراسة هدفت إلى التعرف على أهم الكفايات القيادية التي تجعل القائد فعالاً، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة لجمع البيانات، وقد استهدفت الدراسة (195) قائداً على مستوى العالم من (15) بلداً ويعملون في (30) منظمة عالمية، وتبين أن أهم الكفايات على التوالي هي "المعايير الأخلاقية والمعنوية العالية، التواصل مع التوقعات الواضحة.
- وجاءت دراسة أرجون وديلكي (Argon & Dilekci, 2016) والتي هدفت إلى تحديد مواقع القوة التنظيمية لدى مديري المدارس التركية وسلوكياتهم نحو إدارة التغيير، وقد استخدم المنهج الوصفي، واستخدم مقياس مصادر القوة التنظيمية ومقياس تغيير إدارة السلوك لجمع بيانات الدراسة الأساسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (286) مبحوثاً من المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن المدراء القادة لديهم تأثير في الأفراد المعلمين من خلال مقر القوى في المؤسسة التعليمية أو من خلال الكفايات الشخصية للقائد نفسه.
- وفي دراسة البحيري (2015) والتي هدفت إلى التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الوزارة، وأثرها في تحسين الأداء الإداري، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته أغراض الدراسة، واعتمدت استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (167) موظف من رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر الإداريين في الوزارة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية متدنية المستوى.
- وجاءت دراسة النخالة (2015) والتي هدفت إلى التعرف على واقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي لاقتراح التصور لملاءمتها لأغراض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (126) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لواقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة منخفضة.
- وأجرت أبو عوض (2015) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة كاملاً والبالغ (90) موظفاً وموظفة، أي تم استخدام طريقة الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الهندرة تتوافر في ديوان الموظفين بنسبة (58.65%) وهي نوعاً ما تعتبر مقبولة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين العام بلغ (64.93%) وهي نسبة تعتبر جيدة، وتبين وجود علاقة طردية بين مدى توافر أبعاد الهندرة في ديوان الموظفين العام وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيه.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من الدراسات السابقة أنها هدفت إلى تقييم هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري لدى المؤسسات التربوية، ولكنها اختلفت في تناولها لبعض المتغيرات التي تقيس الكفايات، وبعضها الآخر تناول الأداء، واختلفت في مكان البحث، وقد استفادت الباحثة من تلك الدراسات من اثراء الاطار النظري وصياغة أسئلة

الدراسة، وعلى حد علم الباحثة تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة جداً والتي بحثت في هندرة الكفايات القيادية في وزارة التربية الكويتية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج المسحي التطويري لمناسبته أغراض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين ورؤساء الأقسام والمسؤولين في وزارة التربية الكويتية، إضافة إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية، والتابعين لوزارة التربية خلال العام الدراسي (2019/2020)، والبالغ عددهم (260) مفردة، وقد تم تمثيل عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملاً كأفراد لهذه الدراسة نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة حسب مصدر (وزارة التربية الكويتية، 2019- 8- 26: www.moe.edu.ku)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	177	0.68
	أنثى	83	0.32
	المجموع	260	100.0
المسمى الوظيفي	مدير	49	0.19
	رئيس قسم	112	0.43
	موظف إداري	99	0.38
	المجموع	260	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	153	0.59
	ماجستير	60	0.23
	دكتوراه	47	0.18
	المجموع	260	100.0

أداة الدراسة:

تم تطوير مقياس هندرة الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة، كأداة لجمع البيانات، ومناسبته لأغراض الدراسة الحالية، هذا وقد تكون المقياس من الجزء الأول: يتضمن المعلومات الديموغرافية، والمكونة من: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، والجزء الثاني: والذي يتضمن أسئلة الدراسة والمكونة من (21) فقرة، وجميعها يتعلق بهندرة الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة، وتم تصميم الأداة على غرار مقياس ليكرت الخماسي حيث تم تناول الأبعاد التالية: البعد الأول مقومات الهندرة، ويتضمن (7) فقرات، البعد الثاني رفع معدلات الأداء، ويتضمن (7) فقرات، البعد الثالث هندسة البنية التحتية، ويتضمن (7) فقرات.

صدق أداة الدراسة (صدق المحتوى):

تم عرض المقياس بعد إعداد الصورة الأولية على تسعة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة التربوية في جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، والجامعة العربية المفتوحة - الكويت، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون وانتماء العبارات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، ومن ثم تم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة، وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، واعتبرت الباحثة آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة ليظهر المقياس بصورته النهائية من (21) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

ولحساب ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام طريقة إعادة تطبيق الاختبار (Test-Retest) إذ طبقت أداة الدراسة على (20) إدارياً ورئيس قسم ومسؤولاً في وزارة التربية الكويتية والذين تم ضمهم إلى عينة الدراسة لاحقاً بفارق زمني بين المرتين مدته (14) يوماً، واستخدمت الباحثة لحساب الثبات معادلة بيرسون Person Correlation، وكانت قيم معامل الثبات للمؤشرات الرئيسية والفرعية والدرجة الكلية، كما في الجدول (2)، إذ بلغت قيمة معامل الاستقرار لثبات الإعادة (0.87) وتعد قيم معامل الثبات هذه مقبولة لأغراض هذه الدراسة. ولحساب ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وبين الجدول (1) نتائج الاختبار.

الجدول (2) معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	ثبات الإعادة	معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا
مقومات الهندرة	7	0.83	0.87
رفع معدلات الأداء	7	0.77	0.85
هندسة البنية التحتية	7	0.81	0.87
الأداة ككل	21	0.87	0.93

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل كرونباخ ألفا للأبعاد الفرعية للمقياس تراوحت بين (0.87 - 0.85) وكما بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.93)

مفتاح تصحيح المقياس

تم مراعاة أن يتدرج مقياس (ليكرت الخماسي) في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقاييس كما يلي:

البدائل				
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
5	4	3	2	1

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$(5-1) = 4 = 1.33 \text{ وهذه القيمة تساوي طول الفئة.}$$

3 3

وبذلك يكون المستوى المنخفض من $1.00 + 1.33 = 2.33$ ، ويكون المستوى المتوسط من $2.34 + 1.33 = 3.67$ ، ويكون المستوى المرتفع من $3.68 - 5.00$.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين المتعدد المشترك المصاحب (MANOVA)، واستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية Scheffe test.

4- عرض النتائج ومناقشتها

• النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توفر هندرة الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد الدراسة عن درجة توفر الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة، والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن "درجة توفر الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة" مرتبة تنازلياً

الرقم	الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوفر
1	مقومات الهندرة	2.83	0.84	1	متوسطة
2	رفع معدلات الأداء	2.70	0.93	2	متوسطة
3	هندسة البنية التحتية	2.60	0.93	3	متوسطة
	الدرجة الكلية للمقياس	2.71	0.84		متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لـ (درجة توفر الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية)، تراوحت ما بين (2.60 و 2.83)، حيث حازت درجة التوفر بشكل عام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (2.71 من 5)، وهو من الدرجة المتوسطة، وقد جاء في المرتبة الأولى توفر مقومات الهندرة، وقد حازت على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (2.83) وانحراف معياري (0.84) وهو من الدرجة المتوسطة، وثانياً جاءت كفاية القيادة المتعلقة برفع معدلات الأداء، بمتوسط حسابي بلغ (2.70) وانحراف معياري (0.93)، وهو من الدرجة المتوسطة، وفي المرتبة الثالثة جاءت هندسة البنية التحتية، والحاصلة على متوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.93)، وهو من الدرجة المتوسطة.

وللتعرف على مستوى الأبعاد والفقرات الفرعية لكل كفاية من الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

1- بُعد توفر مقومات الهندرة:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات بُعد "توفر مقومات الهندرة" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوفر
6	تبني سياسات اعتبارية محورها الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.	3.25	0.84	1	متوسط
2	تبني منظومة عمل تقنية تفصل الأجزاء التي يراد تطويرها.	3.15	0.97	2	متوسط
1	الانتقال بأعضاء الفريق من تعددية التخصص إلى المهام المتخصصة.	3.09	0.89	3	متوسط
3	تحقيق اللامركزية الدافعة للتغيير النامي من خلال التفويض.	2.73	1.16	4	متوسط
5	تبني العمل التشاركي المعتمد على تأثير الموقف.	2.61	1.05	5	متوسط
4	إتاحة بنية تكنولوجية معلوماتية داعمة لاتخاذ القرارات المستقلة.	2.57	1.23	6	متوسط
7	بناء روابط تتعامل مع تحديات قصور الموارد بكافة أنواعها.	2.43	1.09	7	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	2.83	0.84		متوسط

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لـ (توفر مقومات الهندرة)، تراوحت ما بين (3.25 و 2.43)، حيث حازت درجة التوفر على متوسط حسابي إجمالي (2.83)، وهو من الدرجة المتوسطة، وقد حازت الفقرة رقم (6) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.25)، وانحراف معياري (0.84)، وهو من الدرجة المتوسطة، وقد نصت الفقرة على (تبني سياسات اعتبارية محورها الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (7) بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (1.09)، وهو من الدرجة المتوسطة، حيث نصت الفقرة على (بناء روابط تتعامل مع تحديات قصور الموارد بكافة أنواعها)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تبني الوزارة لخطة استراتيجية ووجود رؤية ورسالة وهيكل تنظيمي، وإلى تطبيق بعض البرامج التطويرية التي تشرف الوزارة، وقد أكد على أهمية ذلك ما جاء بدراسة هاجنز وكلاز وبيسكي (Huggins, Klar, Hammonds & Buskey, 2017)، والتي أوصت بضرورة تطوير القدرات القيادية للقادة الرسميين وغير الرسميين في مدارسهم.

2- بُعد رفع معدلات الأداء:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات بُعد "رفع معدلات الأداء" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوفر
1	تكوين لغة مشتركة لمناخ تنظيمي يسوده الاندماج المنتج.	2.82	1.19	1	متوسطة
5	إثارة دافعية الفريق نحو أهمية معاصرة التغيير.	2.81	1.25	2	متوسطة
2	جذب أفكار قيمية ملهمة تعظم الإنجاز	2.71	1.22	3	متوسطة
3	تحديد الاحتياجات الفعلية التي تغذي نمو المؤسسة التعليمية.	2.69	1.22	4	متوسطة
4	تمكين بنية تحتية تكنولوجية معلوماتية سهلة الوصول إليها.	2.68	1.19	5	متوسطة
6	استحداث آلية تواصل تجميعية تضخ في اتجاهات متعددة	2.60	1.12	6	متوسطة
7	تدريب فريق مؤهل لإحداث تغييرات تنموية مبتكرة	2.57	1.11	7	متوسطة
	المتوسط العام الحسابي	2.70	0.93		متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لـ (رفع معدلات الأداء)، تراوحت ما بين (2.82 و 2.57)، حيث حازت درجة التوفر على متوسط حسابي إجمالي (2.70)، وهو من الدرجة المتوسطة، وقد حازت الفقرة رقم (1)

على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.82)، وانحراف معياري (1.19)، وهو من الدرجة المتوسطة، وقد نصت الفقرة على (تكوين لغة مشتركة لمناخ تنظيمي يسوده الاندماج المنتج)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (7) بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.11)، وهو من الدرجة المتوسطة، حيث نصت الفقرة على (تدريب فريق مؤهل لإحداث تغييرات تنموية مبتكرة)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الوزارة لدور الثقافة التنظيمية ذات اللغة المشتركة، وقيامها بتعميم النصوص والقوانين والتشريعات، وكونها من المستوى المتوسط، فهناك ضرورة وأهمية لوجود لغة تقود لدمج فريق العمل بتناغم يؤدي إلى إنتاجية عالية الجودة، وهذا ما أكد عليه Nelson, D. & Quick (2012). J. واللذان أشارا إلى أن الكفايات القيادية تمكن القائد من تلبية الاحتياجات الإدارية لدى المؤسسة.

3- بُعد واقع الابتكار والتغيير:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن فقرات بُعد "واقع الابتكار والتغيير" مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوفر
4	اختبار النماذج المطورة المصممة لتناسب بيئة العمل.	2.65	1.11	1	متوسطة
1	جدولة عمليات التحويل المبتكرة في المؤسسة التربوية.	2.63	1.12	2	متوسطة
2	بناء فريق مبتكر قادر على النقد البناء بأساليب داعمة.	2.62	1.10	3	متوسطة
3	تطوير خطة تحويلية تعيد هيكلة تكنولوجيا المعلومات بمنهجية المؤسسة	2.60	1.10	4	متوسطة
7	تقييم فاعلية التغيير في ضوء الأهداف المخططة.	2.58	1.16	5	متوسطة
6	تنفيذ العمليات التي تحيط بتوظيف التحول التنظيمي المتجدد.	2.57	1.16	6	متوسطة
5	تقييم جاهزية متابعة الأداء المستمر في التغيير بمصداقية عالية.	2.57	1.14	6	متوسطة
	المتوسط العام الحسابي	2.60	0.93		متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لـ (واقع الابتكار والتغيير)، تراوحت ما بين (2.65 و 2.57)، حيث حازت درجة التوفر على متوسط حسابي إجمالي (2.60)، وهو من الدرجة المتوسطة، وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (2.65)، وانحراف معياري (1.11)، وهو من الدرجة المتوسطة، وقد نصت الفقرة على (اختبار النماذج المطور المصممة لتناسب بيئة العمل)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.14)، وهو من الدرجة المتوسطة، حيث نصت الفقرة على (تقييم جاهزية متابعة الأداء المستمر في التغيير بمصداقية عالية)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن عمليات استخدام التكنولوجيا لا زالت عمليات روتينية لا تصل إلى مستوى الإبداع الذي يحقق التغيير، وضعف المستوى التوظيفي للتكنولوجيا كأداة إبداع من قبل المدراء لأغراض الإبداع والابتكار، وهذا ما يتفق به Giles, 2016 والذي أكد على أن القائد يجب أن يتمتع بكفايات قيادية معيارية ليكون فعالاً في مؤسسته.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توفر هندرة الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة تعزى للمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والجنس؟
للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات والانحرافات، وإجراء تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، فضلاً عن استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، للتعرف على مدى وجود فروق في درجة توفر الكفايات القيادية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة تعزى للمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والجنس، وفيما يلي النتائج:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة توفر هندرة الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة تعزى للمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والجنس

المتغيرات التابعة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مقومات الهندرة	ذكر	177	2.85	0.83
	أنثى	83	2.81	0.99
	المجموع	260	2.83	0.84
رفع معدلات الأداء	ذكر	177	2.73	0.97
	أنثى	83	2.67	1.03
	المجموع	260	2.70	0.93
هندسة البنية التحتية	ذكر	177	2.63	0.89
	أنثى	83	2.57	0.98
	المجموع	260	2.60	0.93
مقومات الهندرة	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	مدير	49	2.85	0.86
	رئيس قسم	112	2.81	0.92
	موظف إداري	99	2.84	0.89
رفع معدلات الأداء	المجموع	260	2.83	0.84
	مدير	49	2.73	0.76
	رئيس قسم	112	2.70	0.83
	موظف إداري	99	2.66	0.96
هندسة البنية التحتية	المجموع	260	2.70	0.93
	مدير	49	2.64	0.78
	رئيس قسم	112	2.58	0.82
	موظف إداري	99	2.59	0.91
مقومات الهندرة	المجموع	260	2.60	0.93
	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	بكالوريوس	153	2.70	0.98
	ماجستير	60	2.68	1.05
رفع معدلات الأداء	دكتوراه	47	3.10	0.87
	المجموع	260	2.83	0.84
	بكالوريوس	153	2.58	0.88
	ماجستير	60	2.55	0.97
هندسة البنية التحتية	دكتوراه	47	2.96	0.91
	المجموع	260	2.70	0.93
	بكالوريوس	153	2.56	0.87
	ماجستير	60	2.57	0.98
هندسة البنية التحتية	دكتوراه	47	2.68	0.78
	المجموع	260	2.60	0.93

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة توفر هندرة الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة تعزى للمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والجنس، وللكشف عن دلالة الفروق، تم استخدام اختبار التباين المتعدد (MANOVA test)، والتي تظهر نتائجها في الجدول (8) الآتي:

الجدول (8) تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لدلالة الفروق في درجة توفر هندرة الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة تعزى للمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.052	2.993	2.294	2	4.588	مقومات الهندرة	المسمى الوظيفي
0.415	0.884	0.735	2	1.47	رفع معدلات الأداء	
0.151	1.905	1.514	2	3.029	هندسة البنية التحتية	
*0.004	5.582	4.278	2	8.556	مقومات الهندرة	المؤهل العلمي
*0.011	4.552	3.786	2	4.572	رفع معدلات الأداء	
*0.023	3.824	3.04	2	6.079	هندسة البنية التحتية	
0.703	0.145	0.145	1	0.111	مقومات الهندرة	الجنس
0.697	0.152	0.152	1	0.127	رفع معدلات الأداء	
0.905	0.014	0.014	1	0.011	هندسة البنية التحتية	

*: دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت نتائج الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية (مقومات الهندرة، رفع معدلات الأداء، هندسة البنية التحتية) تبعاً لبعض اتجاهات القيادة تعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الإحصائي (F) (5.582، 4.552، 3.824) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد تم إجراء اختبار شيفيه Scheffe test للمقارنات البعدية للتعرف إلى مصدر الفروق والمبينة في الجدول (9) الآتي.

وأظهرت نتائج الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في درجة توفر الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تعزى للمسمى الوظيفي والجنس وهذه النتيجة تدل على أن كفايات الهندرة القيادية لا تمايز بينها في المستويات الوظيفية المختلفة، وأن جميع القادة سواسية فيما يتعرضون له من تدريب أثناء الخدمة، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى نقص التدريب والافتقار لما هو مستحدث معاصر، وأن السياسات ترسم في رأس الهرم وعلى القادة في المستويات الأخرى تنفيذها، أما فيما يتعلق بالجنس، فقد تعزى النتيجة إلى توحيد المهام دون تصنيفها حسب جنس المدراء ذكوراً أم إناثاً.

الجدول (9) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للتعرف إلى مصدر الفروق في درجة توفر هندرة الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة تعزى للمؤهل العلمي

البعد	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
مقومات الهندرة	2.70	2.68	*3.10
رفع معدلات الأداء	2.58	2.55	*2.96
هندسة البنية التحتية	2.56	2.57	*2.68

*: دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية Scheffe test أن مصدر الفروق في درجة توفر هندرة الكفايات القيادية لدى المدراء في وزارة التربية الكويتية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة كانت لصالح المؤهل العلمي من فئة الدكتوراه، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عملية هندرة الكفايات منوطة بمستويات ومسميات وظيفية معينة، وقد تكون تختص بأن ذوي المؤهلات العليا من فئة (الدكتوراه)، فهم أصحاب قرار وصلاحيات، وأنهم تعرضوا لدورات تدريبية لأن لديهم مؤهل علمي عالٍ ويمكنهم من الكفايات القيادية اللازمة.

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة وتقترح الآتي:

1. العمل على تدريب القيادات للوصول إلى التغيرات التنموية المبتكرة في وزارة التربية الكويتية، والتي بدورها تكون قادرة على توجيه القيادة لإثارة الدافعية نحو الممارسات المعيارية لدى الكوادر البشرية.
2. تطبيق البرامج الإبداعية والخدمية الحديثة، والتي تكون متكيفة مع حجم مقدرات وزارة التربية الكويتية.
3. تقييم العمليات بشكل عام في وزارة التربية الكويتية، والتي تضمن التحول التنظيمي.
4. فتح باب الابتكار لدى المدراء وأصحاب القرار بإيجاد خطط استراتيجية حديثة في وزارة التربية الكويتية.
5. تبني تدريب المدراء ورؤساء الأقسام أثناء الخدمة والتي تتلاءم مع مصلحة وطبيعة العمل داخل وزارة التربية في دولة الكويت وبغض النظر عن المؤهل العلمي.
6. إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في مجال الإدارة التربوية حول هندرة الكفايات القيادية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة، وإجراء هذه الدراسات على بيئات أخرى مثل المدارس، والجامعات.
7. الاستفادة من أداة الدراسة المستخدمة، وتطبيقها في دراسات أخرى، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- ابن منظور (1986). لسان العرب. بيروت، لبنان: دارصادر للنشر والتوزيع.
- أبو عوض، رانيا (2015) واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- البحيري، عبدالله (2015) دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جاد الرب (2009). موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، مصر: دار الكتب المصرية.
- حافظ، محمد (2010). الهندرة الإدارية، دار السحاب للنشر والتوزيع. القاهرة:
- الحفيظ، أحمد (2003) المرجع العلمي لتطبيق منهج "الهندرة" كيف تطبق منهج الهندرة خطوة بخطوة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحمادي، علي (2006) الطريق إلى التميز (خمس عشرة عشر) طريقة للتغيير، لبنان: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
- الحمد، حسين (2012). أثر الأنماط القيادية على فاعلية عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، 50 (27)، 39-111.

- السعود، راتب (2013). القيادة التربوية مفاهيم وأفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العزب، حسين (2016). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الجامعة الأردنية، 12 (4)، 764-731.
- عوجه، أزهار (2017) دور مراحل إعادة هندسة العمليات في تنشيط مصادر القدرات التنظيمية دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، مجلد (3) العدد التاسع، 320 – 344، الكوفة
- الكردي، أحمد (2010). إعادة هندسة الأعمال الإدارية لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، بحث منشور على <http://Kenannonlin.com> 12/1/2020.
- النخالة، نجلاء (2015). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العملية الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- وزارة التربية الكويتية، (2019)، دليل نظام الكفاءة، <https://www.moe.edu.ku> 26/8/2019

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Argon, T. & Dilekci, U. (2016). Teacher Views on School Administrators' Organizational Power Sources and Their Change Management Behaviours, *Universal Journal of Educational Research*, 4 (9), 2195 – 2208.
- Bernard, M., Gordon, H. & Michael, B. (2009). Re- engineering Engineering Education Today's graduates, *The New England Journal of Higher Education Summer*, 24 (10): 18- 19.
- Choquet, Ch. & Corbiere, A (2006). Reengineering Framework for Systems in Education, *Educational Technology & Society*, 9 (4) 228- 241.
- Daft, R., (2001). **Organization theory and design**, Soutr- western Thomson learning.
- Giles, S. (2016). **The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders around the World**. Harvard Business Publishing is an affiliate of Harvard Business School. <http://www.harvardbusiness.org>.
- Goksoy, A., Ozsoy, B. & Vayvay, O. (2012). Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change and Application in a Multinational Company, *International Journal of Business and Management*, 7 (2), 89- 112.
- Hugggins, K., Klar, H., Hammonds, H. & Buskey, F.(2017). Developing Leadership Capacity in Others: An Examination of High School Principals' Personal Capacities for Fostering Leadership, *International Journal of Education Policy & Leadership*, 12 (1), 1- 15.
- Lunenburg, F. & Ornstein, A. (2013). Teacher Views on School Administrators' Organizational Power Sources and Their Change Management Behaviours, *Universal Journal of Educational Research*, 4 (9), 2195- 2208.
- Lusser, R. & Achua, C. (2010). **Leadership Theory, Application and Skill Development**. 4th ed. Oaks. CA: Cengage BrainUser.

- Nelson, D. & Quick, J. (2012) **Understanding Organizational Behavior**. 4th ed. Mason, OH: South-Western , Cengage learning.
- Rajbhandari, M. & Singh. M. (2014). **Leadership Readiness for Flexibility and Mobility The 4th Dimensions on Situational Leadership styles in educational settings**. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED552915.pdf>. 25/1/2019.
- Rao, L., Mansingh, G., Osei- Bryson K., (2012). Building ontology based knowledge maps to assist business process re- engineering, **Decision Support Systems**, Vol. 52, No. 3, pp 577- 589, IVSL.
- Sanders, J. (2016). **Leading With Love**. <http://odb.org/2016/11/03/-leading-with-love>. 25/1/2019.
- Satyanarayana, S. & Kavitha N. (2011). **Impact of business process re- engineering in commercial banks on customers, a case study of Stat Bank of Hyderabad**, Vol. 1, No. 1.
- Schemaker, P. & Krupp, S. (2015). Overcoming Barriers to Integrating strategy and Leadership. **Strategy and Leadership**, 43 (2), 23- 32.
- Shavaran, S., Rajaeepour. S., Kazeimi, I. & Zamani, B. (2012). Development and Validation of Faculty Members Efficacy Inventory, **Higher Education International Education Studies**, 5 (2), 175 – 205.