

Competency Based Management
A Framework for a Generic Competency
Model for Educational Institutes

الإدارة القائمة على الجدارة
إطار لنموذج عام للجدارة للمؤسسات التربوية

د. محمد التكريتي

مؤسسة ألفا البريطانية للتدريب

ورقة مقدمة إلى

مؤتمر "استدامة التعليم لبناء جيل قادر على قيادة المستقبل"

دبي، - دولة الامارات العربية المتحدة

5 – 8 آذار (مارس) 2012 (11 – 14 / 4 / 1433 هـ)

Paper submitted to
"Education Sustainability"
Conference
Dubai, 5 – 8 March 2012

الإدارة القائمة على الجدارة إطار لنموذج عام للجدارة للمؤسسات التربوية

د. محمد التكريتي
مؤسسة ألفا البريطانية للتدريب

مختصر

تقدم هذه الورقة استعراضاً عاماً لمفهوم الجدارة Competency، تعريفها، وأبعادها، ونماذجها، وأهميتها في المجال التربوي، مع أمثلة لتطبيقات نماذج الجدارة في التربية والتعليم في عدد من الدول. كما تتطرق إلى الصعوبات التي تواجه عملية تطوير النظم الإدارية القائمة على أساس الجدارة. كذلك تتطرق الورقة، بشيء من التفصيل إلى العناصر الأساسية في نماذج الجدارة وتبين الجوانب الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتصميم وتطوير نموذج عام للجدارة. وتقدم الورقة إطاراً مبسطاً لتصميم وتطوير نموذج عام للجدارة.

(ملاحظة: يستعمل الكاتب مصطلح "الجدارة Competency" تمييزاً لها عن "الكفاءة Efficiency"، ولكن الشائع هو استعمال "الكفاءة" بمعنى الجدارة، وهو ما تم استعماله في نظام الأداء الذي وضعته الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (2008) في دولة الإمارات العربية المتحدة).

مقدمة

منذ عقد التسعينات والاهتمام يتزايد بموضوع الجدارة في مختلف المجالات، حتى أصبح عنواناً هاماً في تطوير الموارد البشرية وممارسات الإدارة الاستراتيجية في التوظيف والاختيار، والقيادة، وتطوير الموظفين، وتقييم أدائهم. يعود هذا الاهتمام لعاملين رئيسيين:

1. نماذج الجدارة تساعد المؤسسات على توحيد الطرق والأساليب لتصميم نظم تطوير الموارد البشرية وإدارتها، بما في ذلك التوصيف الوظيفي، والتوظيف، والتطوير والتدريب، وتحسين الأداء، ونظام الترقيات.
 2. تعتبر نماذج الجدارة أساساً لتقييم الاحتياجات مما يساعد المؤسسات على تحديد مجالات التطوير وبرامج التحسين التي تتطلب، عادة، كثيراً من البحث والاستقصاء، والمسح، ومجموعات التركيز، وآراء الخبراء.
- يرى كثير من الباحثين¹ أن للجدارات أهمية كبيرة لخمس أسباب:

1. تساعد على تحديد الاتجاه
2. قابلة للقياس
3. يمكن تعلمها
4. تساعد المؤسسات على التميز
5. تساعد على تكامل الممارسات الإدارية

لذلك نجد، مثلاً، قيام إدارة التدريب في وزارة العمل الأمريكية بتطوير نموذج عام للجدارة Competency Model Clearinghouse (CMC). بهدف تعريف القوى العاملة بأهمية نماذج الجدارة، وتطويرها واستعمالها. وقد قامت إدارة التدريب هذه، بالتعاون مع مجموعة من الخبراء في علم النفس، بتطوير نموذج عام للجدارات التي تعتبر ضرورية في أداء العمل. ويعتبر النموذج الذي يدعى "لبنات البناء لنموذج الجدارة" هيكلًا أو إطاراً لتطوير الأداء على المستوى الشخصي، أو الأكاديمي، أو تطوير الجدارة في مجالات العمل الأخرى.

كما يوجد تركيز متزايد على تحسين الجودة والأداء في المجال التربوي. فجميع المؤشرات، من مختلف المؤسسات التربوية في جميع أنحاء العالم، تؤكد على أن العنصر الأهم في أداء الطلاب هم المعلمون وأداؤهم في التعليم². نماذج الجدارة تساعد التربويين والمؤسسات التعليمية على³:

- تحديد المهارات المطلوبة من أجل تطوير المناهج التي تلي تلك المهارات
- تصميم وتطوير البرامج والدورات على أساس المهارات التي تحتاجها قطاعات الأعمال المختلفة
- التعرف على الجدارات الأكثر أهمية والأعلى طلباً، ومساعدة الطلبة على التخطيط لدراساتهم وتعلمهم
- تعزيز التناغم بين التعليم الثانوي والتعليم العالي.

وتؤكد الأبحاث على أن العامل الأساس لتعليم الطلاب في المدارس هو جودة المعلمين، وأن جودة النظام التعليمي لا يمكن أن تتخطى جودة الأشخاص الذين يدرسون فيه، مما يعني وجوب الالتزام بالتطوير المستمر للمعلمين خلال فترة توظيفهم⁴. وقد جاء في الورقة البيضاء (2010) المتعلقة بالمدارس في وزارة التربية البريطانية: "إن أول وأهم درس يجب تعلمه هو أنه لا يمكن أن يكون هناك نظام تعليمي أفضل من جودة المعلمين فيه. فالدول الأكثر نجاحاً، ابتداء من الشرق الأقصى وحتى اسكندنافيا، هي الدول التي يحتل فيها المعلم المكانة الأعلى كمهني. في كوريا الجنوبية يتم اختيار المعلمين من أفضل 5% من الخريجين، وفي فنلندا من أفضل 10% من الخريجين"⁵. ويقول أستاذ القيادة التربوية البروفسور جيمس موريسون: "يكن السر (في نجاح النظام التعليمي) في تعريف الجدارة وقياسها"⁶. ولكن، بالرغم من ذلك، يشير ستينر وهاسل (2011) إلى أن إدارة الأداء القائم على أساس الجدارة لا يزال نادراً نسبياً في المجال التربوي⁷. ولعل أحد الأسباب في تلك الندرة هو أن اكتشاف الجدارة أصعب من اكتشاف الموهلات والمهارات والمعرفة، ولكن تأثيرها (أي الجدارة) كبير على تلك المهارات التي يمكن ملاحظتها⁸. ويتوقع سكونوفر وأندرسون (2000) أن يستمر، وربما يتزايد، استعمال الجدارات كمبادرات استراتيجية⁹.

كمثال على أهمية الجدارة في التعليم، قامت وزارة التربية في سنغافورة، عام 2001، بتطوير نظام التقييم المعلمين واستبدلته بنظام أكثر شمولاً هو "نظام إدارة الأداء المتطور". يمثل النظام الجديد نقلة كبيرة من التركيز على التقييم القائم على ملاحظة الخبرة، والإدارة الصفية، ومهارات التدريس، إلى التركيز على السمات "أو الجدارات" التي تقود إلى الأداء المتميز¹⁰. وأصبح أداء الطلبة في سنغافورة اليوم في القمة في اختبارات المقارنة العالمية، وحصل 98% من طلاب الصف السادس في سنغافورة على نتائج أفضل مما حصل عليها طلاب الصف الثامن في الولايات المتحدة في الاختبارات الوطنية العامة. كما أن كثيراً من الطلبة ذوي الأداء المنخفض في سنغافورة هم أفضل من ذوي الأداء العالي في مدارس الولايات المتحدة. كما تجب الإشارة هنا إلى أن الأبحاث المتعلقة بتطوير نموذج الجدارة، التي اعتمدها سنغافورة، تم تصميمها في جامعة هارفارد في الولايات المتحدة من قبل الباحث ديفيد ماكلياند. ولا يزال مفهوم تطوير الجدارة في البلاد العربية غير مستثمر في أغلب المؤسسات، بالرغم من الوعي المتزايد بأهميته.

فيما يلي ملخص للمحتويات الأخرى في الورقة (المحتويات الكاملة موجودة في النسخة الإنكليزية للورقة)

تعريف الجدارة

هناك تعريفات كثيرة للجدارة. تعريف دائرة شؤون الموظفين في الولايات المتحدة للجدارة بأنها: "نمط، قابل للقياس، من المهارات، والقدرات، والسلوك، والصفات الأخرى، التي يحتاجها شخص معين للقيام بأداء عمل أو وظيفة بطريقة ناجحة"¹².

أبعاد الجدارة

غالباً ما يكون لنموذج الجدارة أربعة أبعاد، هي:

1. نوع الجدارة. هناك، بصورة عامة، ثلاثة أنواع أساسية من الجدارة، هي: الجدارات العامة، الجدارات المهنية الخاصة، الجدارات الفنية
2. بُعد الأهمية. ثلاثة أبعاد: أهمية ضرورية، بعض الأهمية، أهمية قليلة
3. بُعد مستوى الأداء، غالباً ما تكون فيه خمسة مستويات: ممتاز، جيد جداً، مقبول، يحتاج إلى تحسين، يحتاج إلى تحسين كبير
4. بُعد المستوى المهني: مبتدئ، متوسط، عالي

المؤشرات السلوكية

لكل جدارة عدد من المؤشرات السلوكية يتم على أساسها تقييم الجدارة وقياسها.

التحقق من الصدق Validation

تعني التحقق من أن الجدارات ومؤشرات الأداء تصف ما هو مطلوب فعلاً في الوظيفة المعنية.

تقييم الجدارة

أي إيجاد الدليل للحكم على تحقق الجدارة، وأن وجودها لدى الشخص المعني يعني قيامه بالعمل المطلوب حسب المواصفات القياسية المعتمدة في مجال معين¹⁸.

مطابقة الجدارة - بناء نموذج الجدارة

مطابقة الجدارات هي عملية التعرف على الجدارات الأساسية المطلوبة، لموقع وظيفي معين في المؤسسة، لتحقيق إلى الأداء العالي والناجح في ذلك الموقع.

الصعوبات والتحديات التي تواجه بناء نماذج الجدارة

الجدارة هي نمط قابل للقياس للمهارة والمعرفة والسلوك، والدوافع، والتوجهات التي يحتاجها الفرد للقيام بعمل معين بطريقة ناجحة. بعض هذه المفردات (المعرفة والمهارة) يمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة. والبعض الآخر منها (كالدوافع والتوجهات والقيم) تصعب ملاحظتها وقياسها، ولكنها ذات تأثير كبير على السلوك الظاهر على السطح. من هنا تأتي صعوبة بناء نماذج فعالة للجدارة.



عناصر الجدارة تحت السطح أقل وضوحاً، ولكنها أكثر تأثيراً على ما فوقها من السلوك

أمثلة لتطبيقات الجدارة في النظم التعليمية

تورد الورقة أمثلة لنماذج الجدارة التي تم تطويرها واستعمالها في عدد من المؤسسات والدول (اليونسكو، سنغافورة، ماليزيا، الفلبين).

إطار مبسط لنموذج عام للجدارة

يحتاج النموذج الجيد للجدارة أن يتصف بعدد من المواصفات:

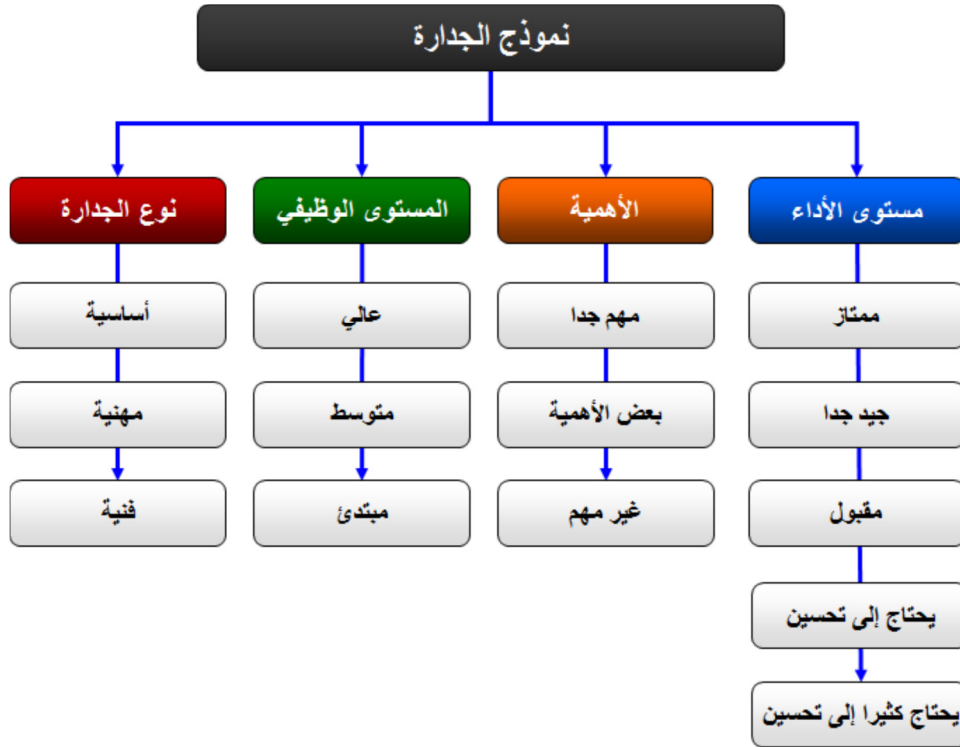
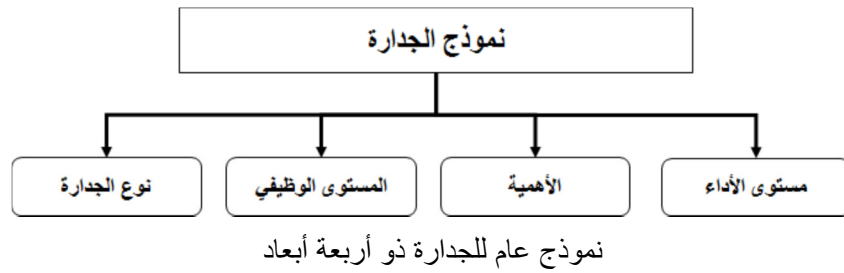
- البساطة والقابلية للإدارة من دون تعقيد
- يعتمد على تعريف السلوك الذي يمكن ملاحظته وقياسه
- استقلالية السلوك، أي ارتباط سلوك معين بجدارة واحدة وليس تكراره بعدد من الجدارات
- شاملاً لجميع أنواع السلوك المطلوبة

- السهولة والوضوح
- الجودة، أي آخر ما تم التوصل إليه. يقتضي هذا الأمر المراجعة المستمرة ومواكبة التغيير.
- الملائمة لرؤية المؤسسة ورسالتها وقيمتها.

خطوات تطوير نموذج الجدارة

- تحديد معايير الأداء
- التعرف على كل معيار من خلال الاستعانة بعينة من ذوي الأداء العالي
- جمع المعلومات
- تحليل المعلومات
- التحقق من الصدق
- التطبيق

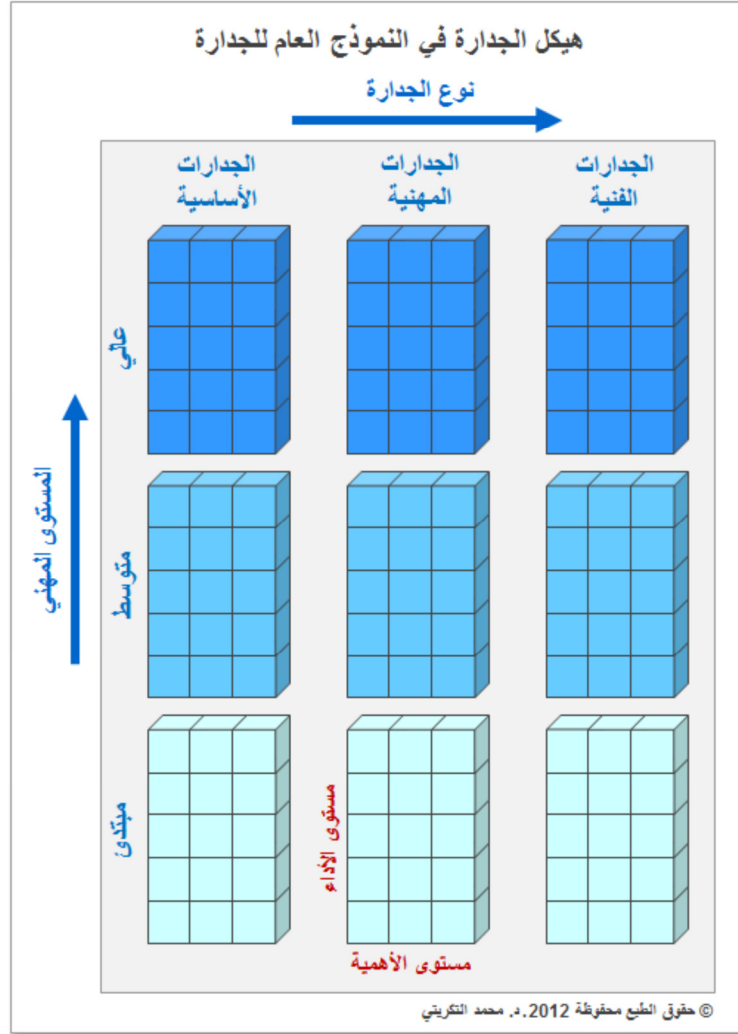
إطار مقترح لنموذج عام مبسط للجدارة



الشكل يبين الأبعاد الأربعة ومستوياتها في هيكل الجدارة

هيكل الجدارة

يبين هيكل الجدارات، وأنواعها، ومستوياتها. الشكل التالي يبين هيكل الجدارات الذي يشمل أنواع الجدارات ومستوياتها وأبعادها.



شكل يبين هيكل الجدارة الذي يحتوي على ثلاثة أنواع من الجدارات، وثلاثة مستويات مهنية، مما ينتج عنه تسع مجموعات. لكل مجموعة بعدان: بُعد مستويات الأداء (خمسة مستويات)، وبُعد مستويات الأهمية (ثلاثة مستويات)، ينتج عن ذلك خمس عشرة وحدة جدارة (جدارات أو عناوين جدارات). لكل جدارة عدد (من 1 إلى 10) من المؤشرات السلوكية. تعريف الجدارات والمؤشرات السلوكية تكون جزءاً من قاموس الجدارة. يمكن تعديل الأبعاد والمستويات حسب متطلبات وأهداف المؤسسة (أو أي قسم فيها).

قاموس الجدارة

وهو توثيق لتعريف جميع الجدارات، ومستوياتها، ومؤشرات الأداء التي يمكن ملاحظتها وقياسها.

أدوات هامة تستعمل في بناء نموذج الجدارة

طريقة المجموعة الرمزية (NGT) Nominal Group Technique

طريقة التحليل الهرمي (AHP) Analytical Hierarchy Process

٤٥٤٥٤٥

References

1. Jim Intagliata, Dave Ulrich, and Norm Smallwood, *Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results*, Published in *Human Resources Planning*, Winter, 2000, Volume 23.4, pp. 12-23.
2. *The Importance of Teaching. The Schools White Paper 2010. Presented to Parliament by the Secretary of State for Education by Command of Her Majesty*, November 2010. Page 9
3. U. S. Department of Labor, *Employment and Training Administration*, <http://www.careeronestop.org/competencymodel/faq.aspx>
4. *First Report of The Independent Review of Teachers' Standards QTS and Core Standards Presented to the UK Secretary of State for Education*. 14 July 2011
5. *The Importance of Teaching. The Schools White Paper 2010, UK Department for Education*,. Page 3.
6. CSW's Keith Bird, and Heath Prince, Senior Policy Analyst at Center for Law and Social Policy. 2011. <http://www.skilledwork.org/news/issues-surrounding-competency-based-learning-deserve-more-credit>
7. Lucy Steiner and Emily Ayscue Hassel "Using Competencies to Improve School Turnaround. Principal Success". 2011 Public Impact, Chapel Hill, NC. Page 4.
8. Hay Group. (2003). *Using competencies to identify high performers: An overview of the basics*. Hay Group Research Press. Retrieved from http://www.haygroup.com/downloads/uk/Competencies_and_high_performance.pdf.
9. Schoonover, S., Schoonover, H., Nemerov, D., Ehly, C. (2000). *Competency-Based HR Applications: Results of a Comprehensive Survey*. Retrieved February 7, 2004, from <http://www.humanasset.net/resources/htm>
10. Bill Turque, "Rhee Works on Overhaul of Teacher Evaluations," *Washington Post*, April 7, 2009 quoted from *Using Competency-Based Evaluation to Drive Teacher Excellence, Lessons from Singapore*, By Lucy Steiner. Public Impact, Chapel Hill, NC, 2010. Page 9.
11. *Using Competency-Based Evaluation to Drive Teacher Excellence, Lessons from Singapore*, By Lucy Steiner. Public Impact, Chapel Hill, NC, 2010. Page 9.
12. Shippman, J. S., Ash, R. A., Carr, L., Hesketh, B., Pearlman, K., Battista, M., Eyde, L. D., Kehoe, J., Prien, E. P., & Sanchez, J. I. (2000). *The practice of competency modeling*. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
14. McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, 28, 1-14.
16. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance* New York: Wiley.
17. *Common Competences Framework for Doctors (CCFD)*. Academy of Medical Royal Colleges 2009. <http://aomrc.org.uk/component/zoo/item/common-competences-framework-for-doctors.html>
18. *Guidelines for assessing competence in VET (2nd Ed) 2008*. Department of Education and Training 2008 - Western Australia. <http://www.vetinfonet.det.wa.edu.au>. Page 15.
19. *Sources: Guidelines for assessing competence in VET (2nd Ed) 2008*. Department of Education and Training 2008 - Western Australia. <http://www.vetinfonet.det.wa.edu.au>. Page 15.
20. *Guidelines for assessing competence in VET (2nd Ed) 2008*. Department of Education and Training 2008 - Western Australia. <http://www.vetinfonet.det.wa.edu.au>. Page 14.
21. *Interpretation of WSQ Competency Standards for Training and Assessment Guide*, Institute for Adult Learning (IAL), Sigma Solutions HRD Consultants Pte Ltd, Singapore Workforce Development Agency (WDA).
22. *Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results*, Jim Intagliata, Dave Ulrich, and Norm Smallwood. Published in *Human Resources Planning*, Winter, 2000, Volume 23.4, pp. 12-23.
23. *ICT Competency Standards for Teachers, Competency Standards Modules, UNESCO 2008*
24. *Using Competency-Based Evaluation to Drive Teacher Excellence, Lessons from Singapore*, By Lucy Steiner. Public Impact, Chapel Hill, NC, 2010.
25. *Ibid*. Page 20.
26. Rosnarizah Abdul Halim, Amin Senin, PhD, Abdul Razak Manaf, High Impact Competency for Malaysian School Leaders. Institute Aminuddin Baki, Ministry of Education Malaysia. <http://www.seameo.org/vl/library/dl/welcome/projects/jasper/jasper09/FullPaper.pdf>, <http://www.iab.edu.my/kompas/>
27. *National Competency-Based Teacher Standards (NCBTS)*. Department of Education. 2009
28. *Pennsylvania Adult Teacher Competencies User's Guide*, www.portal.state.pa.us/portal
29. Boulter, N., Dalziel, M., PhD., & Hill, J. (Eds.). (1998). *Achieving the Perfect Fit*. Houston: Gulf Publishing Company. Quoted from *Career and Competency Pathing: The Competency Modeling Approach*. By Maggie LaRocca. Learning Program Manager Hewlett-Packard Company. http://edweb.sdsu.edu/people/arossett/pie/interventions/career_1.htm.
30. Delbecq A. L., VandeVen A. H., and Gustafson D. H., (1975). "Group Techniques for Program Planners", Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company
31. Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*, New York: McGraw-Hill, 1980.