



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة إيب
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية التربية

تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إيب في ضوء إدارة الجودة الشاملة

رسالة علمية مقدمة إلى مجلس قسم الإدارة وأصول التربية – بكلية التربية - جامعة إيب
لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص (إدارة وإشراف تربوي)

إعداد الطالب/

فهد يحيى محمد الجحافي

إشراف/

أ. د/ محمد أحمد لطف الجوفي

أستاذ الإدارة والإشراف التربوي

عميد كلية التربية النادرة

عميد الشؤون الأكاديمية جامعة إيب سابقاً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ﴾⁽¹⁾

¹- (الملك ، آية : 2)

بسم الله الرحمن الرحيم

إقرار المشرف العلمي

أشهد بأن الرسالة العلمية الحالية والموسومة بـ " تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة" المقدمة من الطالب / فهد يحيى محمد الجحافي ، قد تم إعدادها واستكمال إجراءاتها الميدانية (التطبيقية)، وتحليل بياناتها الإحصائية ، والانتهاج من كتابتها من قبل الطالب ، تحت إشرافي المباشر والمتابعة المستمرة ، وهي بصورتها الحالية جديرة بالمناقشة العلمية.

وعليه : فإنني أتقدم بها إلى مجلس قسم الإدارة وأصول التربية، للتركم باستكمال إجراءات مناقشتها

والله ولي التوفيق ،،،

المشرف العلمي

أ.د / محمد أحمد لطف الجوفي





رقم القرار : (٤٢٦)

التاريخ : ١١ / ٩ / ٢٠١٧ م

المرفقات : تقرير اللجنة بالتعديلات في الرسالة

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (426)

اسم الطالب : فهد يحيى محمد مانع الجحافي	المعدل التراكمي للمقررات الدراسية: 85.60%
الكلية: التربية - إب	القسم: الإدارة وأصول التربية
المشرف الرئيسي على الرسالة: أ.د. / محمد أحمد الجوي	التخصص : إدارة وإشراف تربوي
المشرف المشارك (إن وجد):	التوقيع:
عنوان الرسالة المقدمة للمناقشة (باللغة التي كتبت بها)	
تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة	
موعد المناقشة(اليوم): الاثنين	التاريخ: 2017/9/11م
القاعة: الوحدة	

- بناءً على التفويض الممنوح لنائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي من قبل مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي في جلسته رقم (3) بتاريخ 2017/5/4م بالموافقة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على الرسالة المقدمة من الطالب/ة المدون بيانته/ها أعلاه. فقد انعقدت المناقشة في الموعد المحدد وأقرت لجنة المناقشة التوصيات الآتية:

قرار لجنة المناقشة					
درجة المناقشة والتقدير					إجازة الرسالة بدون تعديلات.
					<input checked="" type="checkbox"/>
					إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات اللازمة بمعرفة المشرف.
					<input type="checkbox"/>
المشرف	المناقش الخارجي	المناقش الداخلي	متوسط الدرجة	التقدير	إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات اللازمة بمعرفة المشرف وموافقة لجنة المناقشة.
٩٥	٩٣.٥	٩٣.٥	%٩٤	ممتاز	عدم إجازة الرسالة.
أعضاء لجنة المناقشة					
الإسم الثلاثي والدرجة العلمية	الصفة في لجنة المناقشة	الجامعة	التوقيع		
١. أ.د/ محمد أحمد الجوي	رئيساً ومشرفاً على الرسائل	جامعة إب			
٢. د / عبدالجليل غانم مدهش	عضواً ومناقشاً خارجياً	جامعة الحديدة			
٣. د / عبدالكريم أحمد الفقيت	عضواً ومناقشاً داخلياً	جامعة إب			

ملحوظة: على لجنة المناقشة والحكم تبينة التقرير المرفق المتعلق بالتعديلات الجوهرية المطلوبة.

المصادقة والاعتماد: رئيس القسم: نائب العميد للدراسات العليا والبحث العلمي

الإسم والتوقيع والتاريخ:

عبد الكلية:

١٧

٩

٢٠١٧

٩

٢٠١٧

نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

ملاحظة: تنص المادة (30) من لائحة الدراسات العليا في الجامعات اليمنية على مايلي: (يرسل قرار لجنة المناقشة بعد اعتماده من مجلسي القسم والكلية إلى مجلس الدراسات العليا في موعد أقصاه أسبوعين من تاريخ انتهاء المناقشة ولا يمنح الطالب الدرجة إلا بعد تعديل الرسالة إذا كانت تتطلب ذلك).

تستكمل بيانات قرار المناقشة طباعاً، معاً الخانة المخصصة لدرجة المناقشة فتكتب بخط المناقشين الداخلي والخارجي في الخانة المخصصة لكل منهما

الإهداء:-

- إلى : بلد الإيمان والحكمةيمني الحبيب.
- إلى : القلب الكبير الذي أعطى بلا حدودوالدي الغالي.
- إلى : رمز الحب ويلسم الشفاءأمي الحبيبة.
- إلى : من أحاطتني برعايتها وعنايتها ودعمها زوجتي العزيزة.
- إلى : من ضحوا بأجمل أوقاتهم في سبيل راحتي وإتمام دراستي أبنائي وبناتي الأعزاء.
- إلى : سندي في الملمات وعضدي في النائبات..... إخواني وأخواتي الأوفياء.
- إلى : قدوتي ومثلي الأعلى بعد الله عز وجل ، ورسوله (ص).. أستاذي الدكتور / محمد أحمد لطف الجوفي، المشرف العلمي على هذه الرسالة.

- إلى : كل باحث وزميل.....أخوة وزمالة.
- إليهم جميعاً، أهدي هذا الجهد المتواضع على أمل أن يحظى بتقدير الباحث واهتمام القارئ.

فهد

كلمة شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً طيباً عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين، خاتم الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

يتقدم الباحث بالشكر والتقدير والثناء للمولى عز وجل على توفيقه له لإنهاء هذا البحث، وأجد لزاماً علي أن أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان العظيم اعترافاً بالجميل إلى كل الذين أعانوني حتى وفقني الله في إتمام هذه البحث، وعملاً بقوله تعالى ﴿ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ﴾⁽¹⁾ ، واقتداءً بمعلم البشرية، نبينا محمد صلى الله عليه وسلم القائل: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، (صحيح بن حبان، ح 8 ، 189)،

ويسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير وعظيم الامتنان للأستاذ الدكتور/ محمد أحمد لطف الجوفي، المشرف على هذه الدراسة، الذي أعطاها جُل اهتمامه، لم يدخر جهداً في تقديم نصائحه وإرشاداته القيمة الدقيقة التي كان لها عظيم الأثر في إنارة طريقي وتوجيهي إلى ما فيه الصواب، ومنحني الكثير من وقته وفكره ومشاركته، وأفخر أنني أحد طلابه، وأزدد شرفاً لما صار مشرفاً علمياً على رسالتي العلمية، فلا أملك إلا الدعاء له فجزاه الله كل خير، متمنياً له دوام الصحة والعافية.

كما أتقدم بالشكر للسادة أعضاء لجنة الحكم والمناقشة برئاسة؛ الـ أ.د./ محمد أحمد لطف الجوفي، وعضوية الـ د/ عبد الجليل غانم مدهش، والدكتور/ عبد الكريم أحمد الفقيه، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات قيمة تثري هذا البحث، حتى يظهر بالشكل الذي يجعل منه يحظى بتقدير القراء واهتمام الباحثين.

والشكر موصول للسادة المحكمين سواء الذين شاركوا في تحكيم الاستبانة بمكتب التربية والتعليم، وللأستاذة الأجلة أعضاء لجنة الخبراء، من الأكاديميين في جامعة، (عدن، إب، ذمار، حجة)، ولجنة التسيير في القسم والمدونة أسماؤهم بملحق الرسالة، وكذلك للقادة الإداريين بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب على تعاونهم مع الباحث من خلال تزويدهم لي بكافة البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر للإخوة زملاء الدراسة والمهتمين والأصدقاء الذين لم يبخلوا علي بجهدهم ووقتهم، وكانوا متنفساً لي متى ما انتابني التلكؤ في إعداد بحثي، وأخص بالذكر الزميل العزيز الأستاذ/ جميل أحمد آل قاسم، الذي لم يبخل علي بوقته وجهده في طباعة صفحات الرسالة.

كم أوجه شكراً خاصاً وتقديراً عالياً للأخ الفاضل والأستاذ القدير طالب الدكتوراه / عدنا الجابري الذي ساعدني متمساً بالصبر والجلادة وبروح أخوية صادقة أثناء تحليل بيانات البحث .

لهم جميعاً كل الشكر والتقدير والامتنان، وأصدق دعائي لهم بالتوفيق،،،،،

الباحث

¹ (لقمان ، الآية : 12)

ملخص البحث باللغة العربية

تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم
بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة

إعداد الباحث/ فهد يحيى محمد الجحافي
المشرف العلمي: أ.د/ محمد أحمد لطف الجوفي

هدف البحث الحالي إلى بناء تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، وفقاً لآراء عينة من الخبراء وهم أساتذة متخصصون في الجامعات اليمنية، فضلاً عن عينة من القادة الإداريين بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب لمعرفة واقع أداء إدارة الموارد البشرية في هذا المجال.

ونظراً لطبيعة موضوع البحث، وما تقتضيه من الوصف والتحليل والتنبؤ، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إعداد بحثه، وتحدد مجتمع البحث بالقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، والذي تم من خلاله اختيار عينة عشوائية طبقية، لمعرفة واقع أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم، كما تحددت عينة أخرى وهي عينة الخبراء، وفقاً لأسلوب "دلفي" المعدل، وذلك لمعرفة أهمية عناصر بناء التصور المقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم.

وفي ضوء أهداف البحث ومتغيراته، استخدم الباحث برنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل بيانات بحثه، والمتمثلة بالأساليب الإحصائية الآتية: معاملي ارتباط سيرمان- براون، والفا كرو نباخ لاستخراج معاملي الثبات للاستبانة الأولى، وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإجابات أفراد عيني البحث.

وقد خلص البحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها:

1. أن واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة، كانت بدرجة متوسطة؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (1.91)، وانحراف معياري (0.60)، وهي قيمة ضمن المستوى المتوسط وفقاً لمدى المقياس.

2. أن جميع عناصر بناء التصور المقترح، قد حظيت بدرجة كبيرة من الأهمية لدى أعضاء لجنة الخبراء؛ إذ حصلت في الجولة الأولى على المتوسط الحسابي (2.77)، وبنسبة اتفاق (92%).

3. تمثل المجالات: التحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، والنمط القيادي، أهمية كبيرة لعناصر بناء التصور المقترح، وفقاً لآراء أعضاء لجنة الخبراء، وهذا يشير إلى أن التحسين المستمر من خلال برامج التدريب والتنمية المهنية، وفق رؤية إستراتيجية قائمة على التخطيط، وفي سياق قيادة إدارية، تمثل القدوة ونموذج في العمل الإداري، فضلاً عن كونها مرجعية علمية وذات علاقات إنسانية، إنما يعود ذلك إلى تحقيق الجودة الشاملة في العمل الإداري لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب.

4. تؤكد القيم الإحصائية لعناصر بناء التصور المقترح، أهمية أولوية البناء المفاهيمي لعناصر بناء التصور المقترح، بما ينسجم مع واقع العمل الإداري من جهة، وتطلعات الأساتذة الخبراء وفقاً للرؤية المستقبلية المجتمعية من جهة أخرى.

وقد خلاص الباحث إلى جملة من التوصيات أهمها:

- الحاجة إلى تحديث قوانين وأنظمة إدارة الموارد البشرية بما يساعد على تنمية ثقافة التغيير بهدف التجديد والتطوير للموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية، بما يحقق لديهم الإبداع والابتكار.
- إقامة البرامج التدريبية للموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، في ضوء احتياجاتهم التدريبية، تجاه متطلبات مهامهم الوظيفية.
- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول العربية والأجنبية التي أخذت بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها الإدارية، والتربوية منها تحديداً.

وفي ضوء استنتاجات البحث وتوصياته؛ قدم الباحث عدداً من المقترحات أبرزها:-

1. إجراء دراسة علمية ميدانية مماثلة تشمل إدارة الموارد البشرية بمكاتب التربية والتعليم لعدد من محافظات الجمهورية، بما يتمخض عنها من نتائج أكثر عمومية وشمولية.
2. إعداد برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء احتياجاتهم التدريبية تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. إجراء دراسة علمية لمعرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الآية القرآنية
	إقرار المشرف العلمي
	الإهداء
أ	كلمة شكر و عرفان
ب	ملخص البحث باللغة العربية
د	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
a-b	ملخص البحث باللغة الانجليزية
30-1	الفصل الأول الإطار العام للبحث والدراسات السابقة
15-2	أولاً: الإطار العام للبحث
2	المقدمة
4	مشكلة البحث
6	اهمية البحث
9	اهداف البحث
9	حدود البحث
10	مصطلحات البحث
30-16	ثانياً: الدراسات السابقة
16	الدراسات المحلية
21	الدراسات العربية
25	الدراسات الأجنبية
27	مناقشة الدراسات السابقة في ضوء أهداف وإجراءات البحث الحالي
29	مدى استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة
30	ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
102-31	الفصل الثاني الخلفية النظرية
69-32	المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة
32	مدخل تطويري
40	رواد إدارة الجودة الشاملة
46	مبادئ الجودة الشاملة
52	الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة
53	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
55	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
59	معوقات تطبيق الجودة الشاملة
60	الجودة الشاملة في التعليم العام
82 -70	المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية
70	مدخل تطويري
74	وظائف إدارة الموارد البشرية
79	أهداف إدارة الموارد البشرية ومبررات استخدامها
80	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
81	الاتجاهات والأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية
102-83	المحور الثالث: الإدارة التعليمية
83	مدخل مفاهيمي
87	خصائص الإدارة التعليمية والعوامل المؤثرة عليها

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
92	وظائف الإدارة التعليمية
93	واقع الإدارة التعليمية في اليمن
94	مستويات الإدارة التعليمية
95	مقارنة بين مستويات الإدارة التعليمية
96	مشكلات الإدارة التعليمية في الجمهورية اليمنية
98	مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات
98	الهيكل التنظيمي لمكاتب الإدارات التعليمية بالمحافظات.
100	المهام والاختصاصات للإدارة العامة للتربية والتعليم في المحافظات
113-103	الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءاته
104	منهج البحث
104	مجتمع البحث وعينته
107	أداة البحث وخطوات إعدادها
108	صدق وثبات الأداة
111	أسلوب دلقي
112	الخبراء المشاركون في البحث الحالي
112	الأداة المستخدمة مع عينة الخبراء
113	الأساليب الإحصائية المستخدمة
132-114	الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها
115	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للبحث
117	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للبحث
117	عرض نتائج الجولة الأولى
119	أولاً: النتائج المتعلقة بالمجال الأول: البنية التنظيمية والتكنولوجية

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
120	ثانياً: النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي
122	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: النمط القيادي
124	رابعاً: النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: نظام التوصيف الوظيفي
126	خامساً: النتائج المتعلقة بالمجال الخامس: نظام الأجور والمرتببات
128	سادساً: النتائج المتعلقة بالمجال السادس: التحسين المستمر
130	سابعاً: النتائج المتعلقة بالمجال السابع: أساليب التقويم المستخدمة
132	الاستنتاجات
149-133	الفصل الخامس التصور المقترح
134	تمهيد
135	منطلقات التصور المقترح
136	أهداف التصور المقترح
137	مكونات التصور المقترح وآليات إمكانية تطبيقه
147	متطلبات تطبيق التصور المقترح
147	معوقات تطبيق التصور المقترح
148	التوصيات
149	مقترحات بأبحاث مستقبلية
169-150	قائمة المراجع
151	المراجع العربية
168	المراجع الأجنبية
207-170	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	يوضح مفاهيم الجودة في نظر روادها	46
2.	يوضح عناصر الاختلاف بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة	58
3.	يوضح مقارنة بين بعض المفاهيم في قطاع الصناعة وقطاع التعليم	64
4.	يوضح الفرق بين الإدارة التربوية والتعليمية و الإدارة المدرسية	95
5.	يوضح توزيع أفراد المجتمع الإحصائي (أ)	104
6.	يوضح خصائص أفراد عينة البحث	105
7.	يوضح عدد أفراد عينة الخبراء من أساتذة الجامعات اليمنية	106
8.	يوضح بدائل المقياس الثلاثي المستخدم في أداة البحث	108
9.	يوضح نتائج الصدق الظاهري لأداة البحث	109
10.	يوضح قيم معامل الثبات حسب طريقة التجزئة النصفية	110
11.	يوضح قيم معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لفقرات مجالات الاستبانة	111
12.	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث وهي عينة القيادات الإدارية عينة (1) تجاه: واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة	116
13.	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لأعضاء عينة الخبراء المشاركين بأهمية عناصر بناء التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة	118
14.	يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات مجال؛ البنية التنظيمية والتكنولوجية	119
15.	يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات مجال؛ التخطيط الاستراتيجي	121
16.	يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات مجال؛ النمط القيادي	123
17.	يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات مجال؛ التوصيف الوظيفي	125
18.	يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات مجال؛ نظام الأجور والمرتبات	127
19.	يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات مجال؛ التحسين المستمر	129

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
20.	يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات مجال؛ أساليب التقويم المستخدمة	131
21.	المقارنة بين متوسطات درجات واقع الأداء الوظيفي، وأهمية عناصر إعداد التصور المقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة	134

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عناوين الأشكال	الصفحة
1.	يوضح مراحل تطورات إدارة الجودة الشاملة	35
2.	يوضح الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة	53
3.	يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية	75
4.	يوضح الهيكل التنظيمي المقترح لمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب 2010م	99

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1.	استبانة تحكيم (بصورتها الأولية)	171
2.	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	179
3.	رسالة تسهيل مهمة للباحث	180
4.	الاستبانة بصورتها النهائية	181
5.	استبانة واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم	189
6.	استطلاع آراء الخبراء الجولة الأولى	197
7.	قائمة بأسماء الخبراء المشاركين في البحث	205
8.	قائمة بأسماء لجنة التسيير	207

الفصل الأول:

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

أولاً: الإطار العام للبحث:-

- المقدمة

- مشكلة البحث

- أهمية البحث

- أهداف البحث

- حدود البحث

- مصطلحات البحث

ثانياً: الدراسات السابقة:-

- الدراسات المحلية

- الدراسات العربية

- الدراسات الأجنبية

- مناقشة الدراسات السابقة

- مدى استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة

- ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

أولاً: الإطار العام للبحث

المقدمة:

منذ ما يقارب عقدين من الزمان، أصبح موضوع إدارة الأفراد يحتل الصدارة من بين الموضوعات التي تم إيلائها اهتماماً كبيراً؛ ذلك لما تقدمه الموارد البشرية من إسهامات في زيادة فعالية الأداء المؤسسي، فضلاً عن تأثير المؤسسات المجتمعية بالكثير من المفاهيم الحضارية المعاصرة، وما تبع ذلك من اهتمام بمفاهيم تتعلق بالميزة التنافسية، والمرونة، وسرعة الاستجابة، والجودة، ما جعل الموارد البشرية في مقدمة الأولويات، (السلمي، 2001، 41).

لذا؛ فإن إدارة الجودة الشاملة تعد منهجاً من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن؛ فهي تركز على الاهتمام بنوعية مخرجاتها، والتميز والارتقاء بخدماتها؛ الأمر الذي يجعل من هذا الاتجاه الإداري المعاصر، مدخلاً أساساً وفاعلاً في عملية التغيير الهادف إلى تحقيق التطور المنشود.

ويؤكد، الدرادكة والشبلي، (2001) المشار إليهما في دراسة، (بدر، 2009، 2)، بأن مفهوم الجودة الشاملة، يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأية مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها؛ لهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة، حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، لكي تحظى بالقبول العالمي.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوماً فلسفياً إدارياً حديثاً، يركز على عدد من المفاهيم الإدارية الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل والأساليب الإدارية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين والتطوير المستمر للمنظمات والمؤسسات التعليمية على مختلف مصادرها وتعدد مصادرها وتنوع مخرجاتها، (الصرابرة والعساف، 2011، 590).

ومن ثم؛ فإن تلك المفاهيم، ينصب تركيزها على العميل، والعلاقة بالموردين، وإدارة القوى البشرية بالمشاركة والتحفيز، والتزام الإدارة العليا، والقرارات المبنية على الحقائق، ونظم المعلومات، والتغذية الراجعة، وتوكيد الجودة، والتحسين المستمر، والوقاية من الأخطاء، والمشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية، والمناخ التنظيمي، وإدارة العمليات وتصميم المنتج، (Lagrosen Seyyed & Leitner, 2006, 61).

ويشير، حمود،(2000) المشار إليه في دراسة،(الصرايرة والعساف،2011، 590)، بأن تلك المفاهيم، إنما تمثل مرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق والأسس، والبناءات الفكرية الفلسفية التي ينبغي أن يعتمد عليها الإداري، عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب وتطبيقه على مختلف المنظمات، وقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين بشأن تحديد أولويات هذه المرتكزات وأهميتها من باحث لآخر، إلا أنها، من حيث المنطلق الفكري، لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي إطار ما سبق، فإن كثيراً من جهود الدول والحكومات المتقدمة والنامية على حد سواء، تتجه نحو تطوير أنظمتها المجتمعية الخدمية والإنسانية المختلفة وتحسينها، من خلال تبني أساليب واتجاهات إدارية معاصرة ثبت نجاحاتها وفعاليتها، وأياً كانت تلك الجهود فهي تستهدف التنمية الإدارية، فالإنسان هو القيمة والهدف تجاه أي تطور منشود، إذ يعد المورد البشري الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المؤسسات، على مختلف المجالات والمستويات الإدارية، ويمثل المورد البشري الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة، إذا ما توافرت الظروف الإيجابية التي تدفع الموظف إلى العمل والعطاء؛ فالإنسان مصدر الفكر والتطوير ومن ثم؛ فإن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها، يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء، بوصفها أهم عناصر الإنتاج،(عبد الباقي، 2001، 5).

ونظراً للدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المجتمعية المختلفة خدمية أو إنتاجية، رسمية أو غير رسمية، فقد نالت اهتماماً من قبل الباحثين، على مختلف المراحل التاريخية، وتغيرت النظرة للموارد البشرية تبعاً لذلك؛ فبعد أن كان يُنظر إلى تلك الموارد على أنها أدوات إنتاج، أصبحت النظرة إليهم اليوم بأنهم المورد الرئيس والفاعل لنجاح المؤسسة وتقدمها واستمرارها؛ وذلك لما يحملونه من فكر ومعرفة، تولدت لديهم نتيجة ممارساتهم الوظيفية، واكتسابهم المهارات والخبرات اللازمة للقيام بأدائهم وبأدوارهم الموكلة إليهم؛ الأمر الذي دعى إلى تبني وجهات نظر جديدة تجاهها، وإدراك الأهمية الحقيقية والدور الأساس الذي تؤديه في إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها،(درة، 2003، 108).

كما أن البيئة الوظيفية لعمل الإداري مليئة بالمشكلات المتعددة، والمؤثرات المعقدة؛ ما يجعل من ممارسة الإداري لوظائفه الأساس أن تتطلب منه كثيراً من العلم والخبرة والابتكار، ولاسيما في المجال التربوي؛ إذ إن قادة التربية هم الذين يحددون شكل التعليم وتنظيماته، ويهيئون لهذه النظم التكيف مع شتى الظروف، ويعملون على أن تكون مؤسسات التعليم هي التي توفر لمؤسسات المجتمع الأخرى متطلباتها من القوى البشرية اللازمة للعمل ورفع درجة كفاءتها؛ الأمر الذي جعل المهتمين والباحثين في مجال الإدارة التربوية، يوصون بضرورة توافر مجموعة من الخصائص الإدارية والفنية التي تساعد

القيادة الإدارية على النجاح في أداء وظائفها، لتصبح صفات تميز رجل الإدارة عن غيره، كما تجعل منه متابعاً لكل جديد في مجال عمله من خلال الاطلاع على البحوث والدراسات التي تُجرى في مجال عمله، والتدريب عليها والاستفادة من خبرات الآخرين، بما يمكنه من التطور المهني والنمو المستمر لمعارفه ومهاراته واتجاهاته التي تجسد الرغبة والإبداع في العملية الإدارية، (شجاع الدين، 2008، 2).

ويعتقد الباحث أن السبيل إلى إصلاح التعليم في بلادنا الجمهورية اليمنية، بما يحقق الكفاءة والتميز لمخرجات العملية التربوية والتعليمية يتمثل في الوقوف على طبيعة الأنظمة التربوية والتعليمية القائمة حالياً، ومن ثم مراجعتها وتطويرها بما يتواءم مع النظم التربوية في البلدان المتطورة والمتقدمة، من خلال تبني اتجاهات وأساليب إدارية حديثة متطورة ثبت نجاحها، بحيث تشمل كافة جوانب العمل الإداري والتربوي على مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، وتحديدًا تطوير وتنمية العنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساس، والعنصر الفاعل في إحداث التغيير الهادف للتطوير على مختلف الوظائف الإدارية والتربوية والتعليمية؛ الأمر الذي يجعل إدارة الموارد البشرية على مستوى المركز ديوان الوزارة أو على مستوى الإقليم ممثل بمكاتب التربية والتعليم بالمحافظات، وعلى المستوى المحلي والإجرائي في المديرية التعليمية، هي المعنية بإعداد المورد البشري وتأهيله.

وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبني أساليب إدارية حديثة ومعاصرة ثبتت نجاحها بوصفها مدخلاً مثل أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الذي يرى الباحث أن إمكانية استخدامه وتطبيقه من قبل إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب على الأرجح، إذا ما توفرت الإرادة السياسية والنوايا الحسنة من قبل القيادات الإدارية العليا في ديوان الوزارة، تجاه تحقيق التطور الإداري المنشود.

وفي هذا السياق؛ يأتي هذا البحث محاولة من الباحث للارتقاء بمستوى العمل الإداري في إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب من خلال بناء تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، من خلال المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة، التي تمثل، في مجموعها عناصر، بناء التصور المقترح، فضلاً عن كونها خطوات من شأنها تحقيق التطور الوظيفي في إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية بمحافظة مع الأخذ في الاعتبار الواقع الإداري والوظيفي المعاش.

مشكلة البحث:

لقد فرضت التحديات المعاصرة على المؤسسات المجتمعية المختلفة؛ حتمية السعي نحو تطوير أدائها من خلال منظومة متكاملة من الرؤى والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتطوير إجراءاتها وتبسيطها؛ بغية تقديم خدماتها بفعالية، لا يمكن أن تتم دون إجراء

تعديلات أو تغييرات على أنظمة المنظمة ككل، سواءً في هيكلها التنظيمي أم في أنظمتها الإدارية والوظيفية، (بن عبود، 2003، 7).

إن من أهم مسؤوليات أنظمة التعليم في دول العالم قاطبة، إعداد الموارد البشرية اللازمة للعمل في جميع مجالات الحياة: الصناعية، والتجارية، والعسكرية، والخدمية والحرفية، والمهنية المختلفة، وفي إطار التطور الإداري الذي تشهده المنظمات على مختلف المجالات التي تبنت اتجاهات إدارية جديدة ومعاصرة، حققت النجاح والتميز لمخرجاتها، ومنها مدخل الجودة الشاملة، فإنه من الأولى أن تتبنى أنظمة التعليم ومؤسساته هذه المداخل الإدارية؛ الأمر الذي سيجعل من أنظمة التعليم تحقق نجاحات إدارية وتربوية وتعليمية تنعكس إيجاباً على الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية وكفاءة مخرجاتها وتميزها في أسواق المنافسة في ميادين العمل داخل البلاد وخارجها، (أحمد، 2003، 156).

ونتيجة للتطورات السريعة والتغيرات المتسارعة التي تشهدها الجمهورية اليمنية، لاسيما في طبيعة المهن، والاهتمام المتزايد بالقيم النوعية والتميز، الذي يعبر عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة من أول خطوة، أصبح من الضروري على مكاتب التربية في المحافظات العمل على استخدام المداخل الحديثة في نظمها الإدارية على مختلف مستوياتها الإدارية، وهذا ما تشير إليه العديد من الدراسات كدراسة: علوان، (2006)، ودراسة: معزب، (2006).

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، لتحقيق النمو المهني للقيادات التربوية، فإن واقع الممارسة والتطبيق في مكاتب التربية والتعليم، مازال يتسم بمظاهر قصور كثيرة في أداء إدارات الموارد البشرية؛ إذ إن أداءها يجعلها في معظم الأحوال ملتزمة باللوائح التنظيمية والإجراءات الرسمية فلا تستطيع البت في أبسط الأمور، إلا من خلال التطبيق الحرفي للقوانين والقواعد التنظيمية؛ فتظهر البيروقراطية بمركزيتها الشديدة، وطابع الجمود والروتين، وممارسة المهام بشكل تقليدي قد عفا عليه الزمن، (شجاع الدين، 2008، 6).

لذا فإن الباحث وبحكم عمله مديراً لإدارة الموارد البشرية بمكتب الأشغال العامة والطرق في محافظة إب، ومن خلال تحسسه لواقع عمله، والطموح المتقد فيه لتطوير عمل إدارة الموارد البشرية في الإدارة الوسطى، المتمثلة بمكاتب المحافظة وفي مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب تحديداً، مكان الدراسة، الذي يضم أكثر من (25000) موظفاً، معلمين وإداريين وعاملين، فإن واقع عمل الإدارات المعنية التي تعرف بإدارة شؤون الموظفين، إنما يقتصر دورها على التوزيع، وإعداد كشوفات المرتبات ليس إلا، مع العلم أن مهامها الوظيفية كبيرة ومتعددة، بتعدد الأدوار والمستويات للإدارات المختلفة لمكتب التربية، ومكاتب المديرية التعليمية في المحافظات.

في ضوء ما سبق، يرى الباحث أن الوقت قد حان والضرورة ملحة، والأخطار وشيكة إذا ما ظلت أعمالنا الإدارية والوظيفية قائمة على النمطية والرتابة والبيروقراطية؛ الأمر الذي دفعه للقيام بإجراء دراسته الحالية التي تهدف إلى تطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب من خلال بناء تصور مقترح .

وبناءً على ما سبق؛ يمكن للباحث أن يحدد مشكلة بحثه الحالي بالتساؤل الرئيس الآتي .

- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة ؟

أهمية البحث:

يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة، ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، لذا وجدت المنظمات المجتمعية المختلفة نفسها من وقت لآخر أمام جملة من التحديات تفرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال الإدارة؛ لذا فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة في الإدارة على المؤسسات المجتمعية والخدمية، يعد في غاية الأهمية؛ وذلك من أجل الارتقاء بخدماتها إلى معدلات عالية من الأداء الوظيفي، فضلاً عن كفاءتها وتميزها في أسواق العمل، (العتيبي، 2010، 2). وتعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وبات ينظر إليها على أنها فلسفة إدارية عصرية، تركز إلى عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة والموجهة، التي تقوم على الرؤية الواضحة والسليمة بخطواتها المختلفة، التي من شأنها تطوير العمل والارتقاء بمستوى الخدمة، بما يحقق الرضاء للمستفيد.

إن هذا الإتجاه الإداري الحديث يعرف بـ: TQM، هو من أحدث الأساليب في العقدين السابقين من القرن المنصرم؛ إذ إن ظهور مصطلحات ومفاهيم مثل الجودة، ومنتقي الخدمة، والعمل الجماعي والتطوير المستمر، والإدارة الإستراتيجية هي أساساً الحثثيات التي انطلق منها مفهوم الجودة الشاملة، (القرعان، 2004 ، 5).

وبما أن مكتب التربية والتعليم مؤسسة مجتمعية تربوية خدمية مهمة، لها أثرها الإيجابي في تطور المجتمع وتقدمه، فلا بد أن تكون عملية إعداد الموارد البشرية على مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية؛ بحيث تتسم بمواصفات الإدارة الناجحة، الذي بدوره ينعكس على الأداء، وعلى مخرجات المؤسسة التربوية بشكل عام؛ فمن خلال ما تتضمن من هياكل ووحدات إدارية مختلفة، جميعها تدرج في سياق إدارة الموارد البشرية، بوصفها الإدارة الأساس والفاعلة بهذا المستوى الإداري؛ الأمر الذي يلقي على عاتق القائمين عليها مسؤولية كبيرة، ومن ثم فإنها تتطلب امتلاكهم مهارات إدارية حديثة

تؤهلهم لأداء رسالة التربية وأهدافها، لاسيما في العصر الذي نعيشه اليوم، تتطلب أفكاراً إدارية حديثة ومتطورة، (الناصر، 2009، 3).

لذا؛ فمن الأهمية بمكان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأنظمة التربوية ومؤسساتها المختلفة، بحيث يتسنى لها تحقيق التطور المنشود، والمواكبة للتطورات الإدارية التي تطرأ في جميع المجالات، وفي المجال التربوي بصفة خاصة.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات المحلية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، و شملت الأنظمة الرسمية وغير الرسمية، الخدمية والإنتاجية، فإن واقع البحث التربوي يشير إلى ندرة الدراسات التربوية التي تناولت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التربية والتعليم على مستوى المحافظات، باستثناء دراسة: الجوفي (1992)، التي هدفت إلى دراسة خصائص المدير العام الفعال بمكاتب التربية والتعليم بمحافظات الجمهورية اليمنية، ودراسة: معزب، (2006)، التي استهدفت مدى إمكانية تطوير إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم.

ومما سبقت الإشارة إليه، يلاحظ الباحث أن من الضروري الاهتمام بتطوير أداء الموارد البشرية بمكاتب التربية والتعليم في محافظات الجمهورية، وتحديدًا مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، مكان الدراسة الحالية، وذلك من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة التي ثبت نجاحها في مختلف المجالات، لاسيما في مجال التعليم؛ إذ إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، يمثل السبيل الأمثل لتطوير الأداء الوظيفي للإدارات المختلفة، وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية، التي تمثل مصدر الإعداد والتأهيل للمورد البشري، وتحسين أدائهم الوظيفي من خلال برامج التنمية المهنية التي تتطلبها مهارات العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية، فضلاً عن إكسابهم للمهارات والخبرات والقيم الوظيفية أفراد وجماعات، كما أن الرؤية المشتركة لجميع الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية، تصب فيما يحقق التحسين والتطوير للأداء الوظيفي والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة على مستوى الفرد والمؤسسة التربوية .

وفي ضوء ما سبق، فإن أهمية البحث الحالي تتجلى بالآتي:-

1- يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية بناء التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، في ضوء إدارة الجودة الشاملة، أحد المداخل الإدارية المعاصرة الذي ثبت نجاحه.

2- يكسب هذا البحث أهمية أيضاً من أهمية إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب، والدور الكبير المناط بها تجاه حاجات وخدمات الأفراد العاملين من جهة، والإدارات العاملة في إطار الهيكل التنظيمي للمكتب، والإدارات التعليمية في المديرية من جهة أخرى.

- 3- يعد هذا الموضوع من الموضوعات الجديرة بالدراسة والبحث، انطلاقاً من أن نجاح مكتب التربية والتعليم بمسؤولياته الوظيفية ورسالته المجتمعية، إنما هو مرتين بنجاح أداء إدارة الموارد البشرية .
- 4- يعد هذا البحث المتواضع أول دراسة علمية في الجمهورية اليمنية على حد علم الباحث الذي هدف إلى تشخيص واقع أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، ومن ثم السعي إلى تطويرها.
- 5- يفيد هذا البحث صانعي القرارات بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، عن كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة أثناء ممارساتهم لأعمالهم الإدارية والوظيفية.
- 6- يمثل هذا البحث استجابة لدعوات الإصلاح والتحديث لإدارة المؤسسات التربوية والتعليمية بكل مكوناتها ومستوياتها بهدف تجويد خدماتها، ورفع فاعلية كفاءة أدائها.
- 7- يسלט هذا البحث الضوء، بما يتضمنه من محتوى معرفي وآخر إجرائي، المجال أمام الدارسين والباحثين، لإجراء المزيد من الدراسات ولأبحاث العلمية في هذا السياق.
- 8- يعد هذا البحث إضافة علمية متواضعة للمكتبة الجامعية.

أسئلة البحث:

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟

وحتى يتسنى للباحث الإجابة عن التساؤل الرئيس السابق، ينبغي عليه الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟
- ما أهمية عناصر إعداد التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بمجالات الاستبانة وهي: البنية التنظيمية والتكنولوجية، التخطيط الإستراتيجي، النمط القيادي، نظام التوصيف الوظيفي، نظام الأجور والمرتببات، التحسين المستمر، وأخيراً مجال أساليب التقويم المستخدمة؟
- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التحقق من الأهداف الآتية:

- بناء تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على أهمية عناصر بناء التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لأداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بمجالات الاستبانة.
- إعداد التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** أقتصر البحث الحالي على بناء تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
- **الحد البشري:** عينة من القيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، وعينة من الأساتذة الخبراء المتخصصين في الإدارة، والتخطيط، والإشراف التربوي، والقياس والتقويم، واللغة العربية، في الجامعات اليمنية: عدن، إب، ذمار، حجة.
- **الحد المكاني:** مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب.
- **الحد الزمني:** تحدد هذا البحث في الفترة الزمنية الواقعة ما بين 2016-2017م.

مصطلحات البحث:

1. تصور مقترح:

- تعريف: المخلافي، (2008، 168):

" تمثيل عقلي مجرد لموضوع معين من الموضوعات، يقوم على الابتكارات والخبرات السابقة، ويعتمد على المصادر المباشرة وغير المباشرة للمعلومات حول الموضوع قيد التصور".

- تعريف: الشهراني، (2009، 11):

" وجهة نظر قابلة للتطبيق يعرضها الباحث يعتقد من خلالها معالجتها لموضوع ما".

- تعريف: زين الدين، (2013، 47):

" تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري يتبناه فئة الباحثين أو التربويين".

- التعريف الإجرائي للباحث:

يعرف الباحث مفهوم التصور المقترح إجرائياً بأنه:-

إطار نظري قائم على مجموعة من العناصر الأساسية التي، في مجموعها وتكاملها، تمثل دليلاً فكرياً وعملياً، لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب، بما يحقق لها التميز والكفاءة النوعية للمهام الوظيفية المناطة بها .

2. التطوير:

- تعريف: بدري، (1994، 27):

"عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية".

- تعريف: معوض ورزق، (2003، 172):

"عملية تغيير إيجابي في سلوك ومهارات العاملين بهدف الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف أنواعها".

- تعريف: أبو حشيش، (2004، 7-8):

"عملية إيجابية مقصودة ومخططة تستهدف الارتقاء بإدارة نظام التعليم عن طريق تطوير عناصر النظام، ودراسة قوى التغيير الداخلية والخارجية، وتحديد الأساليب والآليات الرامية إلى رفع كفاءة النظام التعليمي"

- تعريف: مشهور، (2010، 47):

"هو إستراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير، ويتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات ، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه".

- التعريف الإجرائي للباحث:

يعرف الباحث مفهوم التطوير إجرائيا بأنه:-

إدخال كل جديد من أفكار وتصورات وبرامج عمل، من أجل الارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، بهدف إحداث تطور حقيقي، بمستوى الخدمات الوظيفية؛ بما يحقق لإدارة الموارد البشرية الجودة الشاملة وفقاً للمسئوليات والمهام الإدارية المناطة بها.

3. الأداء:

- تعريف: نصر، (2002، 94):

"الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات، من خلال الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل".

- تعريف: الخالدي، (2008، 89):-

"مجموع الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين تكون قابلة للملاحظة والقياس".

- تعريف: صليحة، (2010، 63):

"التفاعل بين السلوك والانجاز، وهو ما تسعى المنظمة الوصول إليه"

- التعريف الإجرائي للباحث:

يعرف الباحث مفهوم الأداء إجرائيا بأنه:-

جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، من خلال تنفيذها للأنشطة والمهام والمسئوليات المحددة لها رسمياً بالهيكل

التنظيمي، وذلك بالطرق والأساليب الإدارية المناسبة بما يحقق الأهداف المنشودة بدرجة عالية من الجودة والتميز، وبما يحقق رضا المستفيد .

4. الأداء الوظيفي:

- تعريف: العواملة،(2004، 66):

" مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو استجابة لها بكل حرص".

- تعريف: جحل، (2008، 20):

"القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب " .

- التعريف الإجرائي للباحث:

يعرف الباحث مفهوم الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه:-

قيام العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب بالمهام والواجبات الإدارية المناطة بهم، وفقاً للنظم واللوائح الرسمية المعمول بها، وفي سياق تحقيق وظائف الإدارة؛ بما يحقق لها الارتقاء والتميز بمستوى خدماتها تجاه الموظفين الإداريين، الذين تقوم بإدارة شؤونهم الوظيفية والمهنية المختلفة.

5. إدارة الموارد البشرية:

- تعريف: البرنوطي،(2004، 17):

"هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة " .

- تعريف: الهيتي،(2005، 31):

"الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع".

- تعريف: أبوشيخة،(2010، 36):

"الجهود التي تستهدف تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصصلحة المنظمة".

- التعريف الإجرائي للباحث:

يعرف الباحث مفهوم إدارة الموارد البشرية إجرائيا بأنه:-

أحد المكاتب الوظيفية العاملة في إطار مكتب التربية والتعليم في محافظة إب، والتي تُعنى باستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها، وتطويرها، وتكييفها لمواجهة المستجدات والمتغيرات، والتوجه للأخذ بمعايير الجودة الشاملة في أعمالها وممارستها؛ بما يعزز كفاءة مكتب التربية والتعليم وفاعليته بالمحافظة.

6. الموارد البشرية:

- تعريف: بلوط، (2002، 18):

" مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات "

- تعريف: حمداوي وسيلة، (2004، 25):

"أنها حجم القوى العاملة؛ أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبراتهم، وسلوكياتهم، واتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".

- تعريف: عقيلي، (2005، 11):

"جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة، رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت منظومة تتمثل ب: الثقافة التنظيمية السائدة التي تحدد وتضبط أنماطه السلوكية للعاملين، وضمن مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية".

- تعريف: الداوي، (2008، 3):

" مجموع الأفراد الذين يعملون في إطار مزيج من المعارف، والمهارات، والكفاءات، والاتجاهات، التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كما أنها تختلف من مؤسسة لأخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستوياتها".

- التعريف الإجرائي للباحث:

يعرف الباحث مفهوم الموارد البشرية إجرائياً بأنه:

القوى العاملة التي تنتمي لمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، من إداريين ومشرفين تربويين ومعلمين ومختصين وخدميين، هم في مجموعهم وتعاونهم وتكامل مهامهم، يحققون وأهداف العملية التربوية والتعليمية على مختلف مراحلها وتعدد مستوياتها، وفقاً للسياسة التعليمية الرسمية للبلاد، وبما يحقق للمتعلمين حاجاتهم ورغباتهم، وبما يحقق آمال وتوقعات المجتمع المحلي، تجاه تعلم أبنائهم حاضراً ومستقبلاً، وبما يمكنهم من المشاركة المجتمعية الفاعلة تجاه خدمة مجتمعهم ووطنهم.

7. مكتب التربية والتعليم:

- تعريف: الأغبري،(2003):

"يمثل وزارة التربية والتعليم بالمحافظات، ويعمل على تسيير شؤون التعليم والعمل على رفع مستواه في المؤسسات التعليمية ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات، وطبقاً للسياسة التعليمية والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم.

- تعريف: سترك والخزاعة،(2004، 55):

"بأنه وحدات إدارية تنشأ في مراكز المحافظات وتختص مسؤوليتها برفع مستوى التعليم في المستويات التعليمية (المديريات التعليمية) التابعة لها، والعمل على تنفيذ السياسات والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم ضمن القوانين والتعليمات".

- تعريف: الهذلول،(2010، 8):

"إدارة فرعية تهتم بتطوير الموقف التعليمي بالمدارس، وتقييمه لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي، ومساعدة الإدارة بالمنطقة على تسهيل تنفيذ خططها وبرامجها الإدارية والمالية والخدمية للمدارس وفروع الإدارة الأخرى".

- التعريف الإجرائي للباحث:

يعرف الباحث مفهوم مكتب التربية والتعليم إجرائياً بأنه:-

المكتب الذي يمثل وزارة التربية والتعليم على المستوى الإقليمي، ويعمل على تسيير شؤون التعليم ورفع مستواه في مدارس التعليم الأساسي والثانوي ضمن الأنظمة واللوائح والقوانين الرسمية، وطبقاً للسياسة التعليمية والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم للجمهورية اليمنية.

8. إدارة الجودة الشاملة:

- تعريف: بسيوني،(2001، 121):

" فلسفة وطريقة تعين المؤسسات على إدارة التغير لتوفير وضع تنافسي أفضل بما توفره من أساليب وأدوات، وتنمية مهارات جميع مستويات الإدارة ".

- تعريف: عرجاش،(2004 ، 13):

"هي فلسفة إدارية تعد بمثابة دعائم للتحسين المستمر تقوم على أفكار ومبادئ رئيسة تتمثل في تعبئة كل القوى العاملة واستغلال طاقاتها واتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق والتحسين المستمر للأنشطة والمهام الفنية والإدارية كافة، وتقليل أخطاء العمليات فيها لتحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين الحاضرة والمستقبلية".

- تعريف: الخطيب، (2006، 249):

"فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الأبتكاريه وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين".

- تعريف: راضي، (2006، 13):

" فلسفة إدارية حديثة تأخذ منهجاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل تلك التغييرات الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية؛ للوصول إلى أعلى جودة في المخرجات".

- التعريف الإجرائي للباحث:

يعرف الباحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة إجرائياً بأنه:

اتجاه حديث في الإدارة يسعى إلى تطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، الذي يتخذ من الواقع بما يتضمنه من إمكانات مادية وبشرية، ونقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات وسيلة للتخطيط الإستراتيجي، والمشاركة، والعمل الجماعي، والتركيز على رضا المستفيد، والتحسين المستمر؛ بما يحقق جودة الخدمات التربوية والتعليمية وتميزها في أوساط سوق العمل داخل البلاد وخارجها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً موجزاً لأهم الدراسات والأبحاث العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وفي إطار ذلك قام الباحث بتصنيفها إلى دراسات محلية، وعربية، وأجنبية، متوخياً في ذلك التسلسل الزمني في إعدادها، فضلاً بمناقشتها؛ من حيث: الأهداف، المنهج العلمي المستخدم، مجتمع البحث، وحجم العينة، وطريقة اختيارها، فضلاً عن الأداة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات الميدانية، مشيراً إلى أهم النتائج التي توصلت إليها كل دراسة على حدة، موضحاً في ذلك جوانب الاتفاق والاختلاف فيما بينها، وبينها وبين البحث الحالي، وكذلك مدى استفادة البحث الحالي منها، وعلى النحو الآتي:

أولاً : الدراسات المحلية:

1-دراسة؛ الخولاني، (2005):

والموسومة ب: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية لدى المنظمات المبحوثة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية لدى المنظمات المبحوثة، ومعرفة مدى إمكانية تطبيق القوانين والتشريعات لعملية التدريب عملياً، وكذلك مدى مراعاة المنظمات المبحوثة للأسس العلمية عند عملية التخطيط لتدريب الموارد البشرية، وأهم المعوقات التي تواجه ذلك. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج العلمي المناسب لإجراء الدراسة، واعتمد في دراسته مقياسين؛ الأول: خُصص لاستطلاع آراء القيادات الإدارية، والثاني: لاستطلاع آراء الموظفين الإداريين، وتم تطبيقهما على عينة عشوائية من ثماني وزارات مثلت (32%) من المجتمع الأصلي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها:

- هناك قصور واضح لدى عينة الدراسة في وضع خطة التدريب وفقاً للأسس العلمية.
- غياب مشاركة الإدارات المختلفة في وضع الخطة ، فضلاً عن غياب مشاركة وحدة تخطيط القوى العاملة في وضع الخطط.
- لا توجد سياسة واضحة لتخطيط التدريب للموارد البشرية .
- عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب .
- عدم اهتمام الوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية للمستفيدين من التدريب على مختلف مراحل عملية التقويم، وهناك الكثير من معوقات التدريب في الوزارات المبحوثة.

2-دراسة؛ عباد، (2007):

بعنوان: دور برامج الإصلاح الإداري التي تتبناها الحكومة اليمنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور برامج الإصلاح الإداري التي تتبناها الحكومة اليمنية متمثلاً في برنامج المسح والتعداد الوظيفي، وبرنامج سياسات التوظيف، وإستراتيجية الأجور والمرتبات في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات وشركات القطاعين العام والمختلط، من خلال الاهتمام بمكونات تنمية الموارد البشرية، والمتمثل بإيجاد نظام فعال لتحليل وتوصيف الوظائف، ومن ثم؛ الاستقطاب لتلك الموارد، والعمل على تنمية معارفها، واتجاهاتها، ومهاراتها، وذلك من خلال ممارسة التخطيط في ذلك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استبانة (قائمة استقصاء) على محورين:

الأول: لمعرفة آراء القيادات الإدارية، والعاملين بالمؤسسات في القطاعين: العام والمختلط؛ حول ما تحويه برامج الإصلاح الإداري من سياسات وخطط وإجراءات تُسهم في تنمية الموارد البشرية ومدى استيعابهم لها.

الثاني: لمعرفة آراء العينة حول مدى تنفيذ برامج الإصلاح الإداري، وأثر ذلك على تنمية الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج؛ أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية ضعيفة معنوية بين برامج الإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية.
- أكدت الدراسة على أهمية الاستفادة من برامج المسح الوظيفي في تنمية الموارد البشرية.
- هناك اقتناع من قبل أفراد العينة ببرنامج سياسات التوظيف، وما تحويه البرامج من خطط وسياسات تجاه تنمية الموارد البشرية.
- وجود قناعة ورضا لدى أفراد عينة الدراسة، تجاه إستراتيجية الأجور والمرتبات للمساعدة في تنمية الموارد البشرية.

3-دراسة؛ عرجاش، (2009):

بعنوان: تصور مقترح لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، بما يتناسب مع واقع المجتمع، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان في تحليله البيئي الإستراتيجي أسلوب التحليل الرباعي سوات (SWOT Analysis)، وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة

الداخلية، ثم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، وقد أعد في ذلك أداتين إحداهما: استبيان، والأخرى أداة المقابلة الشخصية لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من القيادات التربوية بالوزارة في كل من ديوانها العام وفروعها في تسع محافظات.

وكان من أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية ما يأتي:

- أن التخطيط للموارد البشرية بمفهومه العلمي غائب في وزارة التربية والتعليم، وأن ما يوجد بالوزارة هو خطة سنوية كمية للأعداد المطلوب توظيفها، وأن دراسة سوق العمل، وتحديد المواصفات المطلوبة في الموارد البشرية التي تتطلبها أعمال وزارة التربية والتعليم لا تُمارس بشكل سليم.
- أن نسبة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان المتعلقة بسياسة التخطيط للموارد البشرية والتوظيف جاءت بدرجة متدنية.
- أن سياسة التوظيف بوزارة التربية والتعليم تخضع لإشراف وزارة الخدمة المدنية وفروعها بالمحافظات؛ وهو ما يؤدي إلى توظيف أشخاص لا يلبون احتياجات وزارة التربية والتعليم، سواءً في إعدادهم أم في مواصفاتهم.
- أن سياسة التوظيف لا تلبي الشروط الموضوعية لشغل الوظائف التي تحتاجها وزارة التربية والتعليم، لأسباب كثيرة أهمها:
 - أن وزارة التربية والتعليم ليس لها دور في سياسة التوظيف.
 - أن وزارة الخدمة المدنية وفروعها بالمحافظات هي التي تتولى التوظيف.
 - كما أن التوظيف يتم تحت تأثير الضغط الاجتماعي على طلب الوظيفة العامة.
- أن هناك اهتماماً بالتدريب في وزارة التربية والتعليم، لكنه ما يزال قاصراً، فكثيراً من الموظفين ذوي المؤهلات المتدنية بديون الوزارة لا يحضون بالتدريب.
- غياب سياسة تقويم الأداء بوزارة التربية والتعليم، باستثناء ما يقوم به الموجهون من زيارات توجيهية للمدارس، كما أن نتائج ذلك التقويم لا يُستفاد منها في تصحيح الانحرافات، أو اتخاذ قرارات تتعلق بالترقية أو منح الحوافز والمكافآت أو غيرها من سياسات إدارة الموارد البشرية.
- أن هناك بعض من نقاط القوة، يقابلها العديد من نقاط الضعف في البيئة الداخلية للوزارة، كما أن هناك بعض الفرص، التي تواجهها العديد من التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية للوزارة، والتي تؤثر سلباً على سياسات إدارة الموارد البشرية بالوزارة.

- تأييد أفراد عينة الدراسة لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالبلاد، في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، جاء ذلك من خلال ارتفاع نسبة تأييدهم للعبارات المتعلقة بهذا الجزء من الاستبيان.

4-دراسة؛ حميد، (2011):

والموسومة ب: مستوى كفاءة الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كفاءة الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية، وفقاً لطبيعة دراسته.

وكان من هم ما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يأتي:

- كان مستوى كفاءة الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء متطلبات الجودة الشاملة في المستوى المتوسط؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (3.25)، بانحراف معياري (2.14)، وهو أعلى قليلاً من الوسط المرجح المحدد ب (3) وفقاً لمقياس ليكرت.
- كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن تراتبية مجالات الاستبانة وفقاً لقيمتها من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أعلى إلى أقل على النحو الآتي:-
 - كفاءة الشؤون المالية - كفاءة عملية الإشراف والمتابعة - كفاءة القيادة الإدارية - كفاءة عملية التخطيط - كفاءة عملية التنظيم - وأخيراً مجال: كفاءة عملية التقويم.
- كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، تجاه مستوى كفاءة الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب لكل من متغيرات: المؤهل العلمي، والخبرة العملية، بينما توجد فروق بين إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، تجاه مستوى كفاءة الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب، تعزى لمتغير؛ الفئة الوظيفية: (رئيس قسم، مدير مدرسة، موجه فني).

5-دراسة؛ عبد الله، (2012):

بعنوان: التخطيط الإستراتيجي مدخل التنمية للموارد البشرية في الجامعات اليمنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الإستراتيجي، وأهميته، ونماذجه، ومراحل تطبيقه، وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، والتعرف على مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية والسياسات المتبعة

في ذلك، فضلاً عن معرفة واقع سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، ومعوقات تطويرها، كما هدفت إلى معرفة نتائج التحليل البيئي لمنظومة التعليم الجامعي باليمن باستخدام أسلوب سوات (SWOT)، بغية الوصول إلى خطة إستراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية باستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوظيفه في تحليل متغيرات الدراسة.

وصمم الباحث استبانة طبقت على عينة تألفت من (241) فرداً، منهم (126) فرداً من القيادات الأكاديمية، و(115) من القيادات الإدارية في الجامعات اليمنية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أجمع أفراد العينة، ككل، على أن واقع سياسات تنمية الموارد البشرية المتمثلة ب: سياسة تخطيط التدريب، سياسة تخطيط المسار الوظيفي، سياسة تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية، جاءت بدرجة متدنية ودون المستوى المطلوب.
- هناك جملة من المعوقات تجاه تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية أهمها:

- صعوبة تطبيق المفاهيم الإستراتيجية.
- اعتماد الموازنة التقليدية في تسيير أنشطتها المتنوعة.
- تقادم معارف ومهارات واتجاهات مواردها البشرية.
- أظهرت نتائج التحليل البيئي (SWOT)، أن هناك العديد من نقاط الضعف داخل بيئة الجامعة تعاني منها، فضلاً عن وجود تهديدات في بيئتها الخارجية، من شأنها التأثير سلباً على تنمية مواردها البشرية، إن لم يتم تدعيم نقاط القوة المتوافرة، واستغلال الفرص المتاحة بما يخدم تطوير تلك السياسات.
- أجمع أفراد العينة ككل على أهمية استخدام التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، بوصفه مدخلاً حديثاً يساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها.
- عند ترتيب الأوزان النسبية لمحاور الاستبانة، كانت على النحو الآتي:
 - جاء محور مقترحات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية بالمرتبة الأولى .
 - وجاء محور: معوقات تطوير تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية في المرتبة الثانية .
 - وجاء محور: التحليل البيئي سوات (SWOT) للجامعات في المرتبة الثالثة.
 - كما جاء محور: واقع سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، في المرتبة الأخيرة.

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات مجموعتي الدراسة (القيادات الأكاديمية، والقيادات الإدارية) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في جميع محاور الاستبانة؛ ما يؤكد اتفاق أفراد العينة على النتائج السابقة.

ثانياً: الدراسات العربية:

1- دراسة؛ خليفة، (1998):

الموسومة ب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية الكلية للمنظمة: نموذج وصفي نظري مقترح.

هدفت الدراسة إلى دراسة التطور في الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وإبراز الأدوار المستحدثة التي تختلف عن تلك الأدوار التشغيلية، التي شغلت الفكر الإداري التقليدي، فضلاً عن تصنيف تلك الأدوار، ودراسة تأثيرها على الفاعلية الكلية للمنظمة، كما هدفت إلى تقديم نتائج تفيد في توجيه الاهتمام المناسب للأدوار المختلفة، بما يسهم في تدعيم الممارسات الإيجابية، والحد من الممارسات السلبية لتلك الأدوار، بوصف ذلك أساساً وضماناً لتحقيق وتنمية الفاعلية الكلية للمنظمة. وقد اعتمدت على دراسة مكتبية لآراء مجموعة من علماء الإدارة، ونتائج مجموعة من الدراسات التطبيقية.

وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- أن هناك تطوراً ملحوظاً في دور إدارة الموارد البشرية؛ حيث انتقل من اقتضاره على مجموعة من الأدوار التشغيلية التقليدية ليشمل العديد من الأدوار الإستراتيجية.
- كانت من أهم تلك الأدوار: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية، وتطوير المناخ التنظيمي، وتطوير الثقافة التنظيمية، والعلاقات مع المنظمات النقابية، فضلاً عن دورها في الرعاية الاجتماعية للموارد البشرية، ودور إدارة الموارد البشرية في القيام بالدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- تحديد العوائد والمخرجات التي تتحقق جزاء ممارسة إدارة الموارد البشرية لأدوارها المتعددة.

2- دراسة؛ هاشم، (2005):

بعنوان: إدارة وتخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسات إدارة وتخطيط الموارد البشرية في المنظمات المصرية، ودراسة العلاقة بين وجود تخطيط للموارد البشرية والإنتاجية ومعدل دوران العمل، واعتمدت في ذلك على فرضين أساسيين هما:

- الفرض الأول: ينص على أن ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة؛ تركز على الدور التشغيلي (الوظائف التقليدية)، ولم تتحول إلى التوجه الإستراتيجي.
 - الفرض الثاني: ينص على أن المنظمات محل الدراسة تفتقر إلى مفهوم واضح وممارسة صحيحة لتخطيط الموارد البشرية؛ ما يؤثر سلباً على الإنتاجية، ومعدل دوران العمل بها.
- وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات محل الدراسة، ما زالت تمارس وظيفة الموارد البشرية بشكلها التقليدي (شؤون العاملين)، بالرغم من تحول المسمى في بعض منها إلى إدارة الموارد البشرية، كما توصلت إلى عدم وجود تخطيط للموارد البشرية بالمفهوم الصحيح؛ حيث اقتصرت الممارسة على مجرد إعداد الموازنة السنوية للموارد البشرية، فضلاً عن عدم وجود علاقة بين وجود تخطيط للموارد البشرية وزيادة الإنتاجية.

3- دراسة؛ خضير، (2007):

الموسومة بـ: واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم بدولة فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم، فضلاً عن تحديد دور متغيرات كل من: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي) على ذلك.

ولتحقيق ذلك؛ أجريت الدراسة على عينة قوامها (451) موظفاً في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، ووزعت عليهم استبانة شملت خمسة مجالات:

- الأول :- تهيئة متطلبات الجودة في مديرية التربية والتعليم
- الثاني :- متابعة العملية التعليمية والتعليمية.
- الثالث :- تطوير القوى البشرية.
- الرابع :- اتخاذ القرار المناسب .
- الخامس :- العلاقة مع المجتمع المحلي

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها الآتي :

- أن درجة معرفة إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم الفلسطينية كانت متوسطة، وأن درجة تطبيقها كانت أيضاً بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة المعرفة ودرجة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها ولصالح التطبيق.

وقد أوصت الدراسة بتبني وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إستراتيجية عامة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلاً للإصلاح والتغيير، والعمل على إعداد الكوادر والقيادات القادرة على التغيير، وضرورة تشجيع الموظفين في المديریات والوزارة والمعلمين.

4- دراسة؛ العتيبي، (2010):-

بعنوان: مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، علاوة على التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر والرتبة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته، شملت (35) فقرة، لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، كان من أهم النتائج الآتي:-

- أن مستوى تطبيق معيار القيادة، وإدارة العمليات، ومعيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية كان بدرجة مرتفعة.

- أن مستوى تطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لإدارة الموارد البشرية، كان بدرجة متوسطة.

- أن مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، كان بدرجة متوسطة.

- وجود أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، وهي: (القيادة، وتحقيق رضا المستفيدين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وإدارة العمليات، زيادة كفاءة العاملين).

- عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، في وجهات نظر عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً للاختلاف في (العمر، والرتبة العسكرية).

وكان من ضمن ما أوصت به الدراسة :

- العمل على تطبيق الجودة الشاملة لدى العاملين بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.
- الاستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمات وتطويرها.

5- دراسة؛ سبرينة،(2015):

بعنوان: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات الجزائرية، إذ بلغ حجم مجتمع الدراسة (3676) مفردة، منها (2357) أستاذًا، و(1319) موظفًا إداريًا، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث الأصلي، تألفت من (800) مفردة، وكانت أداة الدراسة في جمع البيانات والمعلومات هو الاستبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج؛ أهمها:

- أن كلاً من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي الإداري، تطوير المسار الوظيفي، والإبداع الوظيفي، تمثل إستراتيجيات مهمة، تتبناها الجامعات المشمولة بالدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.
- أنه على الرغم من أهمية إستراتيجيات: (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي الإداري، وتطوير المسار الوظيفي، والإبداع الوظيفي)، في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات مكان الدراسة، ودورها في رفع مستويات أدائه، إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية، التي قللت نوعاً ما من فعاليتها لأسباب أهمها:

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل العملية التدريبية وبعدها، وتقييم أدائها، في ضوء فعالية البرامج التدريبية.
- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بتشجيع مناقشة الأخطاء، ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل؛ ما قد يشكل حاجزاً كبيراً أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر، وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة.
- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل الحفز (المادي والمعنوي)، ومكافأة الأفراد وخلق العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وتجاهل رفع معنويات الموظفين ودفعهم.

- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمجالاتها وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) تجاه أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة، تعود لمتغير: (الجنس،

مستوى الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية)، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات التي لا يسع المجال لذكرها.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة؛ فرسيون ولويس، (Frierson & Louise , 1995):

قام بدراسة بعنوان "اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في ولاية أورغن Orjan"، وكان الهدف من الدراسة هو استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في تلك الولاية، وأثر هذه الاتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- أ- هل هناك اختلافات في اتجاهات الموظفين تعود إلى الخصائص الشخصية ؟
- ب- هل يمكن تحديد اتجاهات الموافقين والمعارضين ؟

وقد تكونت عينة الدراسة من (400) فرداً، جميعهم موظفون يعملون في وزارة التربية والتعليم في ولاية (أورغن Orjan)، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. عدم وجود فروقات تتعلق بأثر مدة الخدمة الوظيفية، والجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. وجود فروق تتعلق بالمستوى التعليمي، والعمر، والخلفية العرقية، ومكان العمل، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث كان أكثر الفروق تعزى إلى متغيري: مستوى التعليم، والخلفية العرقية.
3. هناك فروق تعزى إلى بعض الصفات الشخصية، وقد أمكن تحديد اتجاهات الموافقين والمعارضين.

2- دراسة؛ الكسندر وكيلر، (Alexander & Keeler, 1995):

بعنوان: مدى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التربية بولاية كارولينا، بالولايات المتحدة الأمريكية.

كان الهدف من الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في التربية، والتأكد من أن إدارة الجودة الشاملة هل هي حقاً تحل المشكلات التربوية، أم أنها مدخل فلسفي نظري أكثر منه عملي يواجه الكثير من المعوقات.

استخدما الباحثان المنهج الوصفي المعتمد على الربط والتحليل؛ حيث تم تنظيم الدراسة بأربعة أقسام مرتبطة بنموذج في الصناعة والأعمال في المدارس - (TQM)، الذي تضمن: تطبيق الثقافة

التنظيمية - اعتبار المدرسة مصنعاً - والتوضيح الدقيق لمدخل إدارة الجودة الشاملة لمدرء المدارس، وناقشت الدراسة بأن المدرسة هي الطريق الصحيح للإصلاح التربوي، مع التحذير من استخدام المفهوم الضيق للتلاميذ بوصفهم عمالاً والمدرسين بوصفهم مدرء.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تسهم في ترقية التنظيم للهيكلي الإداري، كما أنها تساعد على تعاون القيادة مع المستفيدين، وكذلك تسهم في توفير البيانات والمعلومات للمدرسة.

وعلى الرغم من الإسهامات التي يمكن تحقيقها في مجال التعليم ، فإن هناك بعض المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية عند تطبيقه؛ منها:

1. التركيز على الأهداف بعيدة المدى.
 2. تعدد المستفيدين من المدرسة.
 3. التركيز على تقييم الأداء، وليس على القيادة الفاعلة والواعية.
 4. قلة المعلومات في المدرسة، وعدم توافرها على نحو سريع ودقيق.
 5. تباين سلوكيات وأفعال القادة أو المدرء مع أقوالهم (أي الأفعال بعيدة عن الأقوال).
 6. التسبب وعدم الالتزام من العاملين في المدرسة بواجباتهم الوظيفية.
 7. عدم بذل المجهود المفترض والمتوقع من قبل القائمين على تنفيذ النموذج.
- وكل ذلك يؤدي إلى عدم فاعلية مدخل إدارة الجودة الشاملة؛ بل يؤدي إلى تدني مستويات وكفاءة العملية التعليمية.

3- دراسة؛ كولينسكي، (Koleinski,2000):

بعنوان: مدى الإخفاق والنجاح الذي يتحقق نتيجة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى الإخفاق والنجاح الذي يتحقق نتيجة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث تم تطبيق أداة البحث على (184) مؤسسة تعليمية ما بين عامي 1991 - 1996.

ومن خلال توزيع الأداة، وهي استبانة تضمنت عدة أسئلة مفتوحة، تتعلق بأهداف البحث التي توزعت على عدد من الكليات والجامعات الحكومية والخاصة؛ تبين أن عدد هذه الكليات والجامعات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة قد زاد في الفترة ما بين العام (1991 - 1996)، ووجد الباحث ما يأتي:

- أن (74%) من هذه الكليات التي تم زيارتها عام (1991) مستمرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أن (86%) منها، تشجع اتباع أسس الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية وخدماتها.
- أن (57%) منها، أكدت على أنها واجهت معوقات ومشكلات في تطبيق أسس الجودة الشاملة.
- أن (37%) منها، أوضحت أنها تعاني من قلة الدعم الإداري وضعفًا في القيادة، وتعد ذلك معوقاً كبيراً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أن (65%) منها، أشارت إلى أنها بدأت تطبيق أسس الجودة الشاملة منذ أقل من ست سنوات.

4- دراسة ؛ توريمان وآخرون،(2009) (Turiman et al):

بعنوان: واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية في تركيا. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية في تركيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إجراؤها في مدينة (مالاتيا)، وأجريت على عينة مكونة من (21) مدرسة، شملت (396) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أن جهود الإدارة المدرسية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، تعد أساسية من أجل الوصول بجودة عالية من التعلم. وأوصت الدراسة بضرورة تغيير النظام الإداري التعليمي التقليدي، ورفعته إلى مستوى إدارة الجودة الشاملة.

مناقشة الدراسات السابقة ومدى استفادة البحث الحالي منها:

في ضوء ما سبق عرضه من الدراسات والأبحاث العلمية ذات العلاقة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع البحث الحالي، على المستوى المحلي والعربي والأجنبي، كل منها تم عرضه على وفق ترتيب زمني متسلسل من الأقدم إلى الأحدث، تبين للباحث: أن هناك أوجه اتفاق واختلاف فيما بينها من جهة، وبينها وبين البحث الحالي من جهة أخرى، وفي هذا السياق حدد الباحث جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي؛ من حيث: الأهداف، والمنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، فضلاً عن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

1- من حيث الأهداف:

تباينت الدراسات السابقة في تناولها للأهداف؛ فمنها ما هدف إلى تطوير إدارة الموارد البشرية، كدراسة: عرجاش،(2009)، ودراسة: خليفة،(1998)، وبعضها هدفت إلى تنمية الموارد البشرية،

كدراسة: الخولاني،(2005)، ودراسة: عباد،(2007)، ودراسة: عبدالله،(2012)، ودراسة، سبرينة،(2015)، بينما هدفت بعض الدراسات الأخرى إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كدراسة: حميد،(2011)، ودراسة: خضير،(2007)، ودراسة: الكسندر وكيلىر (Alexander & Keeler,1995)، ودراسة: توريمان وآخرون،(Turiman et al,2009)، ودراسة: كولينسكي (Koleinski,2000)، ودراسة: العتيبي،(2010)، وهي بذلك، تعد أقرب الدراسات للبحث الحالي من حيث الأهداف.

واختلف البحث الحالي عن جميع الدراسات السابقة من حيث إنه تناول في دراسته تطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

2- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج العلمي المناسب، الذي يصف الظاهرة؛ كما هي على الواقع، فضلاً عن معرفة الأسباب والعلاقات بين عناصر الظاهرة؛ ومن ثم السيطرة عليها، باستثناء دراسة: خليفة،(1998)، والتي اعتمدت على دراسة مكتبية لآراء مجموعة من علماء الإدارة ونتائج مجموعة من الدراسات التطبيقية.

3- من حيث أسلوب الدراسة:

يختلف البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة من حيث استخدامه أداتين من نوع استبانة، أحدهما تتعلق بواقع الأداء الوظيفي، والأخرى وزعت على عينة من الأساتذة الخبراء من خلال استخدام أسلوب "دلفي المعدل".

4- من حيث مجتمع الدراسة:

اختلف البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية من حيث مكان البحث ومجمعه، إلا أنها اتفقت بشكل جزئي مع دراسة: خضير،(2007)، التي استهدفت الإدارة التعليمية في فلسطين، ودراسة: حميد،(2011)، التي استهدفت الإدارة التعليمية في الجمهورية اليمنية وتحديداً محافظة إب.

5- من حيث أداة الدراسة:

اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، إلا أنها تباينت في عدد مجالاتها وفقراتها، وطبيعة المقياس المستخدم؛ حيث استخدمت معظم الدراسات مقياس ليكرت الخماسي Likert -5، فيما استخدمت بعضها الآخر المقياس الثلاثي،

والبحث الحالي يتفق مع معظم الدراسات السابقة من حيث الاستبانة المغلقة بوصفها أداة لجمع البيانات، ويتفق مع بعضها الآخر؛ من حيث استخدامه للمقياس الثلاثي.

واختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المقابلة إلى جانب الاستبانة أداتين لجمع البيانات؛ كدراسة: عرجاش، (2009)، بينما دراسة: خليفة، (1998)، التي لم تستخدم الاستبانة، واستخدمت الأسلوب المكتبي أداة لجمع البيانات .

6- من حيث المعالجات الإحصائية:

تكاد الدراسات السابقة أن تكون متشابهة في الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات؛ إذ إن معظمها استخدم معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سيرمان، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحرافات المعيارية، الوزن النسبي، والاختبار التائي (T-test)، تحليل التباين الأحادي (One-way-Anova)، اختبار شافيه (Scheffe)، وكذلك تحليل التباين التائي (Two-way-Anova)، والبحث الحالي يتفق مع بعض الدراسات السابقة من حيث استخدامه للأساليب الإحصائية المتمثلة ب: (معامل ارتباط سيرمان - براون، والفا كرونباخ ، التكرارات، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية).

7- من حيث نتائج الدراسة:

يوجد نوع من التقارب في النتائج الرئيسة للدراسات السابقة، وقد كان من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ما يلي:

- أكدت بعض الدراسات السابقة بأن واقع أداء إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة متدنية، وأنها ما زالت تمارس وظائفها بشكلها التقليدي.
- أكدت معظم الدراسات السابقة على ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء.
- تشير بعض الدراسات إلى ضرورة الاطلاع على تجارب الآخرين بغرض الاستفادة منها.

مدى استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

- في ضوء ما سبق عرضه من دراسات سابقة، لاشك في أن الباحث قد استفاد منها بكثير من الإجراءات على مختلف مراحل إعداد بحثه؛ الأمر الذي أثرى بحثه بجوانب عدة أهمها:
- إثراء الإطار النظري لبحثه؛ ما جعل منه أرضية علمية ونظرية يقوم عليها البحث الحالي.
 - التعرف إلى المجالات التي تناولتها الدراسات السابقة سواء بما يتعلق بمفهوم إدارة الموارد البشرية، أم بمفهوم تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- إعطاء البحث الحالي الموضوعية من حيث واقع إدارة الموارد البشرية على المستوى المحلي، والمعوقات التي تحول دون استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، بصرف النظر عن مستوى تطور المجتمع وتقدمه.
- تحديد الإجراءات العلمية والبحثية التي قام بها الباحث في إعداد بحثه، من حيث المنهج العلمي المستخدم، وتحديد مجتمع البحث، وطريقة اختيار عينته، فضلاً عن أداة البحث، التي أجمعت على استخدام الاستبانة بوصفها أداة مناسبة لجمع البيانات.
- التعرف إلى أنواع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة .
- كل ما تم الاستفادة من الدراسات السابقة، تجاه هذا البحث، جعل الباحث يتبنى تصوره المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب على أرضية علمية صلبة، قائمة على الواقع والمأمول.
- كل ما سبقت الإشارة إليه، يجعل الباحث مطمئناً؛ وعلى ثقة من إعداد بحثه وإجراءاته بشكل علمي وأصيل.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بتناوله موضوع إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وهذا الموضوع لم تتناوله أي من الدراسات المشار إليها سابقاً؛ ومن ثم فإن الباحث يعتقد بأن بحثه الحالي يتميز بالآتي:-
- يعد أول دراسة علمية - على حد علم الباحث - تتناول تطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
- يقدم البحث الحالي تصوراً مقترحاً شاملاً، يجعل منه دليلاً مرشداً في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمكتب التربية والتعليم على المستوى النظري والعلمي .
- يستند التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة على إطار نظري معرفي قائم على معرفة واقع أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب من جهة، وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير جودة أداء إدارة الموارد البشرية وتحسينها من جهة أخرى؛ وهو ما يجعل منه تصوراً يجمع بين الواقع والمأمول .

الفصل الثاني

الخلفية النظرية

وتتضمن ثلاثة محاور هي :-

- المحور الأول : إدارة الجودة الشاملة

- المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية

- المحور الثالث : الإدارة التعليمية

المحور الأول

إدارة الجودة الشاملة

مدخل تطويري:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي نالت اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والمختصين والمعنيين بتحسين وتطوير الأداء الوظيفي، ويوضح الرشيدي، (2004، 51): "أن إدارة الجودة الشاملة هي إطار فكري منظمي من شأنه التركيز على تحقيق رضا المستفيد وتوفير سبل التطوير المستمر من خلال إشراك كافة العاملين للإسهام في عملية التحسين والتطوير"، ويرى: درة، (1993، 6): "أنها نموذج إرشادي جديد، من شأنه إحداث تغيير كبير في التفكير والممارسة، فضلاً عن كونها فلسفة تتأى بالمديرين عن الممارسات الإدارية التقليدية التي تحول دون استخدام الإمكانيات والقدرات الهائلة الظاهرة والكامن منه أيضاً لدى جميع العاملين في المؤسسة".

كما سعت إدارة الجودة الشاملة منذ بداية نشأتها لحل المشكلات الإدارية والوظيفية، والتعرف على احتياجات العملاء وتلبيتها، كذلك عمدت إلى توفير الوقت والجهد والتكاليف، وتوفير البيئة المناسبة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر؛ فهي ليست برامج عادية وإنما نظام فعال للتطوير يتطلب اتباع منهج شامل في التحسين يقوم على اعتبار التغيير عملية شاملة لكافة جوانب المؤسسة يشارك فيها جميع الإداريين والمشرفين والمستفيدين، بحيث يستفيدون جميعاً.

وفي هذا السياق يذكر الجنداروتينا، (1998، 89): (Algendar&Tyana): أن النظم التعليمية تواجه في القرن الحادي والعشرين تحدياً كبيراً، أساسه تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية؛ ولهذا فإن التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، وكذلك المطلوب الاجتماعي الكبير والملح على التعليم وانتشاره، الأمر الذي أجبر الدول والحكومات على مراجعة السياسات التعليمية الحالية، والعمل على تطويرها، ولعل الكثير من المؤتمرات الدولية، تؤكد على أن النظم التعليمية لمعظم دول العالم، تواجه تحديات مستقبلية تجاه القرن الواحد والعشرين الذي يحمل في مكوناته الكثير من المتغيرات والمستجدات التي لا يمكن التغلب عليها، إلا من خلال نوعية التعليم التي تقدمه أنظمتها التعليمية.

- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

إن التطورات التاريخية لأي اتجاه إداري حديث، يهدف إلى تحسين وتطوير الخدمات بأية منظمة كانت خدمية أم إنتاجية، لا يأتي من فراغ فكري، أو تكهنات أساسها التخمين أو التنجيم وإنما تجسدت معالم التطور والتقدم من خلال إسهام العديد من الرواد والمفكرين والعاملين في مجال العلم والبحث العلمي على مختلف المجالات، ومجال الإدارة موضع الدراسة الحالية تحديداً، وبهذا الصدد، فإن الباحث يشير إلى الإسهامات التاريخية والتي قادت إلى تطور الفكر الإداري وإدارة الجودة بصفة خاصة.

تُعد إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج: اليابانية والأمريكية والأوروبية، (العاجز ونشوان، 2005، 101).

ففي بداية الخمسينيات من القرن الماضي، أبرز المفكر فيجن باوم Feigenbaum مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة TQM، حيث عرف مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، بأنها "نظام فعّال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطبقة لحاجات ورغبات المستهلك، ويتضمن تطوير وصيانة الجودة، وقد أشار فيجن باوم VFeigenbaum إلى أن الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء كانوا يقومون بأعمال إدارية أو فنية، كما أكد على أنه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائماً من أن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى، (عليما، 2004، 55).

وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وضع ديمينج Deming مجموعة من الأفكار تدور حول فكرة التكامل في المؤسسة كلها، وذلك من أجل التوصل إلى منتج جديد، وكان الأساس لهذه الأفكار أن المؤسسة تعمل من أجل إيجاد كفاءة في منتجها النهائي، (الخطيب، 2006، 275).

وقد حملت مبادئ ديمينج وأفكاره الملامح الرئيسية لما يُطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، التي يرجع أساسها إلى اعتماد منظومة عمل متكاملة، يتم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة أمراً طبيعياً ناتجاً عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة، (الترتوري وجويحان، 2006، 43-44).

وتعد اليابان الدولة الأولى التي طبقت نظريات ديمينج ومبادئه واتجاهاته الجديدة، واستفادت منها، ثم ساعدها فيما بعد في ذلك أحد عمالقة الجودة ومنظريها وهو جوران Juran، وفي نهاية خمسينيات القرن العشرين أتاحت اليابان لهما تطبيق النظريات التي يناديان بها، حتى ظهر

العلاقة الياباني في السبعينيات من القرن نفسه مطبقاً أحدث نظريات الجودة الشاملة وفرق العمل،(المدهون والطلاع،2006، 267).

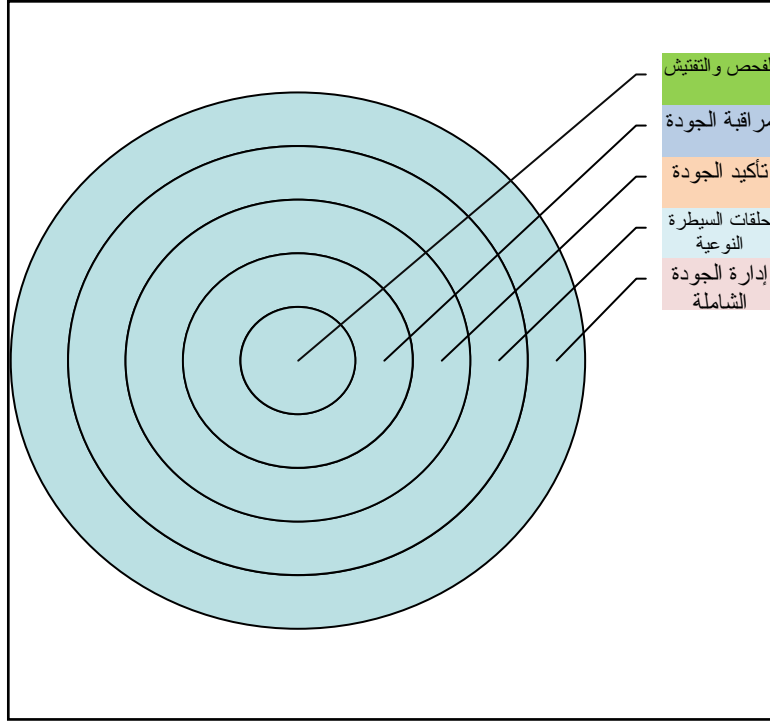
وفي بداية السبعينيات من القرن الماضي قام فيليب كروسبي Crosby بتطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، ورأى المنافسة مع اليابان تستدعي تضافر كافة الجهود لخلق وتطوير منظومات الإدارة المتكاملة في المؤسسات المختلفة، ورغم التشابه الكبير في الأسس والمبادئ العامة التي تجمع بين "ديمنج Deming وجوران Juran وكروسبي Crosby" بوصفهم رواداً في هذا المجال، فإن كلاً منهم قد تميز بطريقة ورؤية خاصة تجعله متفرداً في بعض الجوانب والنواحي المختلفة، كما ظهر في اليابان أساتذة كبار في هذا المجال عاصروا ديمنج أو عملوا بعده مثل إيشيكواو Ishikawa وتاجوشي Taguchi وغيرهم الذين عملوا لتطوير النظريات والأسس التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة وجعلها أداة للتطوير المستمر،(الخطيب،2006، 276).

في حين يؤكد بعض الباحثين على أن فلسفة الجودة تعود إلى العالم الأمريكي إدوارد ديمنج، الذي يُسمى بأبي الجودة؛ إذ اعتمد توزيعاً لتحسين الجودة من خلال تطبيقات الرقابة الإحصائية،(العاجز ونشوان،2005، 101).

وفي أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي، حدثت تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها، على سبيل المثال: نظام حلقات الجودة Quality Circles، وفريق الجودة Quality Team، كما برز مفهوم الجودة بوصفها وظيفة أساسية للإدارة، وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية، والرقابة البيئية، وتوليد الطاقة النووية وغيرها، كذلك برزت تعريفات مستحدثة مثل جودة الحياة Quality of Life وجودة بيئة العمل، Quality of Work Life، كما ظهرت معايير دولية للجودة وضعتها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي في خمس مجموعات من المعايير وهي آيزو (ISO - 9000 - 9004)، كل هذه المفاهيم فضلاً عن نظريات الرواد الثلاثة للجودة كانت الأساس لما يُعرف اليوم في العالم ككل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة،(عليما،2004، 56).

ويوضح، سومر،(Summer,2000)، المشار إليه في دراسة: العتيبي،(2010)،
(20)،التطورات التاريخية في مجالات الأداء النوعي باعتماد التطورات الآتية:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| 1- مرحلة الفحص والتفتيش | Inspection |
| 2- مراقبة الجودة | Quality Control |
| 3- تأكيد الجودة | Quality Assurance |
| 4- حلقات السيطرة النوعية | Quality Control Circles |
| 5- إدارة الجودة الشاملة | Total Quality Management |



الشكل (1)

يبين مراحل تطورات إدارة الجودة الشاملة

(حمود، 2002، 20)

ويشير المصدر السابق إلى أن تلك المراحل السابقة الذكر مراحل متداخلة ومتراطة مع بعضها البعض بشكل كبير، ولن تحدث هذه المراحل التطويرية إلا بعمليات وجهود فكرية ذات أبعاد تطويرية التي يسهم فيها العديد من الرواد المفكرين في مجال تطوير السلع المنتجة وتحسينها، أو التسهيلات المقدمة.

المفاهيم الأساسية للجودة:

أ- الجودة لغةً:

الجودة في اللغة : (جاد) الشيء يَجُود (جودة) بفتح الجيم وضمها؛ أي صار جيداً، و(أجاد) الشيء (فجاد) و(جَوَّده) أيضاً (تجويداً)، وشاعر (مِجَوِّدٌ) بالكسر أي يجيد كثيراً، (الرازي، 2002، 67).

وقيل الجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جُوده وجَوَّده؛ أي صار جيداً، وأجَدت الشيء فجاد، والتجويد مثله، وقد جَادَ جَوَّده وأجاد: أي بالجد من القول أو الفعل، ويُقال: أجاد فلان في عمله وأجودَّ وجادَ عمله يَجُود جَوَّده، وجُدَّتْ له بالمال جُوداً، واستجدت الشيء: أعددته جيداً، واستجاد الشيء: وجده جيداً أو طلبه جيداً، (ابن منظور، 2002، 254 - 255).

إن مفهوم الجودة والإتقان في العمل ليست بالشيء الجديد علينا، نحن المسلمين، فالدين الإسلامي، منذ الوهلة الأولى لظهوره، شدد على ضرورة الإتقان في العمل، وضرورة الالتزام بالأسس والقواعد الشرعية؛ فعند المسلمين الضوابط الشرعية هي بمثابة مقياس يقاس عليه مدى الانحراف في التطبيق العملي، (محمد، 2015، 10).

وفيما يخص الالتزام بالضوابط الشرعية للجودة؛ فقد ورد عن رسول الله صلى الله عليه وسلم، أنه ذات يوم مر على صبرا من طعام فأدخل يده فيها فابتلت أصابعه فقال: «يا صاحب الطعام ما هذا» قال: أصابته السماء يا رسول الله، فقال «أفلا جعلته فوق الطعام حتى يَرَى، من غشنا فليس منا» (الترمذي، 606) فأشرف الرسول بشخصه على جودة السلع في السوق يشد انتباهنا إلى مدى أهمية الجودة والإتقان في الإسلام، (إبراهيم وآخرون، 2009، 114-115).

ب- الجودة اصطلاحاً:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية، وقد حظيت الجودة بتعاريف عدة منها:-

عرفها، طعامنة، (2001، 87)، بأنها التمشي مع المعايير والأداء الصحيح بطريقة آمنة مقبولة من المجتمع، وبتكلفة مقبولة بحيث تؤدي إلى إحداث خدمة فعالة.

ويعرفها، عقيلي، (2001)، المشار إليه بدراسة: جودة، (2004، 19-20)، بأنها "قدرة المؤسسة على الوفاء بتلبية رغبات عملائها عبر تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة ويتم ذلك وفق معايير موضوعة مسبقاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التمييز فيها فبمقارنة المستهلك بين مستوى ما يتوقعه من الخدمة وبين مستوى الخدمة التي يتلقاها فإن كانت هذه الأخيرة مماثلة للخدمة المتوقعة أو أكثر منها فإن الخدمة تتمتع بالجودة المطلوبة".

كما يعرفها، الدرادكة، (2006، 17)، بأنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، وتؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أم تصنيعه أم قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم، ويمكن أن تتحقق الجودة من خلال ثلاث زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم، وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج، وهي المواصفات التي تتحقق خلال العملية الإنتاجية نفسها، وترتبط الثالثة بجودة الأداء، وهي التي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، علاوة على ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء".

ويعرفها، الزعبي،(2013، 11) بأنها المواصفات الشمولية لكيان ما، كأن يكون منتج، (فرد/ مؤسسة)، تتصل بقدراتها على إشباع الحاجات القائمة أو المفترضة.

أما: الدبر وخميس، (2013، 26)، فقد عرفا مفهوم الجودة بأنها تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، كما تعني تحقيق أعلى درجة من الجودة المثالية بأقل تكلفة ممكنة في كل المراحل، وتكامل مجهودات كافة الأنشطة من خلال تحسين العمليات.

من خلال كل التعاريف السابقة، يمكن تعريف الجودة بإنها:

الإرضاء الكلي للمستفيد، بحيث إنه لا يصل إلى مرحلة الندم على تلك السلعة التي استعملها أو الخدمة التي قدمت له.

ج- أبعاد الجودة:

وضع: ديفيد غارفين في العام 1987، ثمانية أبعاد لجودة المنتج، بهدف تلبية متطلبات العملاء وإرضائهم، وهذه الأبعاد، في حقيقة الأمر، ليست منفصلة عن بعضها البعض؛ إذ إنه من الممكن أن يتوافر أكثر من بعد في منتج واحد، وتتمثل هذه الأبعاد، كما أوردها، جودة،(2004، 20)، بالآتي:

- الأداء **Performance**: يتمثل في خصائص المنتج الأساسية، وبعبارة أخرى؛ هو مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة.

- المظهر/**الخصائص Features**: الصفات الثانوية للمنتج المكتملة للرئيسية وتتمثل في الخصائص المضافة للمنتج.

- **الاعتمادية Reliability**: هي أقصى مدة يمكن للمنتج أن يستمر في العمل، بمعنى آخر؛ احتمالية وجود فشل في المنتج في فترة زمنية محددة.

- **المطابقة Conformance**: مدى مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة أو للمعايير الصناعية لتحقيق متطلبات العمل.

- **الصلاحية (المتانة) Durability**: تمثل الزمن اللازم لاستخدام المنتج قبل التدهور أي العمر التشغيلي المتوقع فلكل منتج عمر تشغيلي محدد إلى غاية الاستغناء عن خدماته.

- **الخدمات المقدمة Service**: تعتمد على سرعة تقديم الخدمة، وحل المشكلات والاهتمام بالشكاوى، بالإضافة إلى سهولة الإصلاح.

- **الجمالية Aesthetis**: ترتبط بأناقة المنتج وجاذبيته من ملمس ورائحة ومذاق.....إلخ.

- السمعة Reputation: يقصد بها سمعة الشركة المصنعة للمنتج، بأن الشركة المصنعة أفضل الشركات في هذا المجال، وكذلك كأن يحمل العميل فكرة: أن المنتج الذي هو مقبل على شرائه من أفضل المنتجات وأكثرها بيعة في السوق.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، وهذا ليس أمراً غريباً؛ إذ إننا نتعامل مع فلسفة وثقافة إدارية تتباين حولها الآراء، وتختلف إزاءها المنطلقات والمواقف الفكرية، ومن هنا فإننا لا نجد تعريفاً موحداً ومحدداً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حتى الآن، ولأغراض هذه الدراسة، وانسجاماً مع أهدافها، سنستعرض أهم التعاريف للوقوف منها على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي المرتبط بأداء الموارد البشرية بوصفه مدخلاً حديثاً في مسيرة تطور إدارة الجودة الشاملة.

عرفها، جابلونسكي،(Jablonski,1990,26)، بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل".

ويعرفها، واكهلو(wakhlua ,1995) المشار إليه في الدرادكة والشبلي،(2002، 18)، بأنها: "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، وفي كل الأوقات".

فيما، يعرفها، عبد المحسن،(2006، 156)، بأنها: "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين.

كما يعرفها، سهكتر(Sehucter ,1998)، المشار إليه في الخولاني،(2007، 292)، بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرين والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل، والتأكد على أداء العمل بالشكل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية، وفي أقصر وقت ممكن".

وهناك بعض التعريفات التي أظهرت تصور العالم لمفهوم TQM نذكر منها:

تعريف، تشورن،(chorn,1991)، المشار إليه في دراسة، حمود،(2000، 75)، بأنها: أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بالإدارة والمؤسسات، وفقاً لـ تعريف Royal Nail لإدارة الجود

الشاملة: هي الطريقة الشاملة للعمل والتي تتميز بكونها تحت وتشجع العمال للعمل وفق فريق واحد يساهم دون شك في تحقيق إشباع حاجات المستهلكين.

أما رئيس معهد جوردان لتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة James Rilay فيرى أن TQM هي إحدى الطرق التي تدار بها المؤسسة؛ حيث تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسين المستمر لجميع العمليات والوظائف وعلى مراحل العمل، وأن الغرض الرئيس من الجودة هو تحقيق رغبات الزبائن،(الطائي وأخرون، 2003، 17-18).

ويعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها " أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الأداء،(غنيم، 2008، 40).

أما معهد المقاييس البريطاني British Standard Institute، فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارة تضم كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها بأفضل الطرق وأقلها تكلفة عبر الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين لغرض التحسين المستمر،(جودة، 2009، 22).

ويشير، المرجع السابق، إلى أنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال الكلمات التي يتكون منها المصطلح فهي بمثابة ثلاثة مفاتيح تميز الجودة، وهذه المفاتيح هي:

أ- الإدارة Management: التي تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة أي نشاط يتعلق بتطبيق الجودة، وكذلك فعلى إدارة المؤسسة توفير بيئة عمل ملائمة لموظفي المؤسسة لتقديم أحسن النتائج وإرضاء العملاء.

ب- الجودة Quality: تعني ملاءمة المنتج أو الخدمة للمعايير التي يضعها العميل؛ أي أن يتلاءم المنتج مع توقعات المستهلك.

ت- الشاملة Total: تعني دمج جميع العاملين في المؤسسة وترسيخ فلسفة العمل بروح الفريق Team Work، وتدريبهم عليها من أجل التنسيق بين الموظفين من أجل التحسين المستمر.

روداد إدارة الجودة الشاملة:

1- إدوارد ديمينج، W.Edward Deming:

كانت الحرب العالمية الثانية سببا في تحويل مصانع الإنتاج الأمريكي المحلي إلى مصانع الإنتاج الحربي من ذخيرة وقطع الغيار والأسلحة... إلخ؛ هذا أدى، بدوره، إلى غضب المستهلك الأمريكي لعدم توافر بعض السلع، وكحل سريع استأنف الإنتاج المحلي لكن بزيادة كمية الإنتاج لإرضاء المواطن بغض النظر عن جودة المنتج، وهنا حاول ديمينج (مستشار اقتصادي ومتخصص في الإحصاء) نشر وعي الجودة وطالب الجميع بالتركيز على جودة المنتج بدلا عن الكمية، لكن فكرته لم تلق ترحيبا بين جمهور الاقتصاد الأمريكي.

لكن اليابان كانت سباقة للاستفادة من أفكار ديمينج Deming وآرائه؛ فبعد حصولها على الاستقلال السياسي سنة 1952، استطاعت إعادة بناء مؤسساتها الاقتصادية؛ وفي فترة لا تتجاوز 30 سنة، اكتسح الاقتصاد الياباني الأسواق العالمية، وأصبح شأنه شأن أغلب الدول الصناعية المتطورة؛ فحقق بذلك مكانة سوقية تنافسية عالمية، (حمود، 2000، 17-18)، والفضل في ذلك يعود للأمريكي ديمينج Deming؛ كونه أطلع اليابانيين على كيفية استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، وعلى إثر ما حققته اليابان أطلق عليه اسم "أب الجودة"، وقد أنشأت الحكومة اليابانية سنة 1951 جائزة باسمه، تعرف بجائزة ديمينج، تمنح سنويا للمنظمات التابعة لها الأكثر نجاحا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM، ويمكن أن تمنحها أيضا للأفراد الذين كان لهم دور في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة أو الذين أسهموا في تطويرها، (الطائي واخرون، 2003، 34) و(جودة، 2004، 212).

وفي هذا السياق، يرى ديمينج: أنه على جميع العمال بما فيهم الإداريين الالتزام الكامل بإتقان العمل في جميع مراحلهم، وأنه من الضروري تدريب العمال على استخدام الأساليب الإحصائية كاستخدام التصوير البياني في تحليل أسباب التباين في مستوى الجودة، فتحقيق مستوى عال من الجودة يرافقه لامحالة تحقيق إنتاج أفضل؛ ما يترتب على ذلك تقوية المكانة الاقتصادية بين الأطراف المتنافسة، (مرجع سابق، 2000، 19).

كما أكد ديمينج على ضرورة التزام الشركة أو المؤسسة بتطبيق مبادئه الأربعة عشر التي من شأنها مساعدة العملية الإنتاجية في تحقيق الجودة وبلوغ النوع المطلوب من الخدمة، وتتمثل هذه المبادئ بالآتي:

1- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجها، خدمة كانت أو سلعة، من خلال رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة.

- 2- تبني سياسة التطوير والتحسين المستمر دائرة ديمنج (PDCA).
- 3- جعل هدف الرقابة وقائية وتقديم الدعم لمن يخطئ ليتجاوز خطأه.
- 4- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين.
- 5- تنمية صفة القيادة لدى الإداريين.
- 6- التوقف عن سياسة التقويم القائمة على أساس الكم.
- 7- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين.
- 8- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت.
- 9- إزالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها.
- 10- السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلا عنها.
- 11- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين.
- 12- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- 13- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يخدم تطبيق المبادئ أعلاه.
- 14- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقية، وليست مجرد شعارات، (حلاوي، 2000، 27) و (عقيلي، 2001، 191-199) و (العاني وآخرون، 2002، 17) و (جودة، 2004، 294).

2- جوزيف جوران، Joseph.M.Juran :

يعد جوران Juran أول من تكلم عن المراقبة الإحصائية للجودة (Statistical Quality Control) وهو مؤلف كتاب (The Quality control handbook)، الذي أصبح مرجعا عالميا في هذا المجال، (Johnson and Richard J, 1996, 50)، وأولى اهتماماته كانت تتمثل في مراقبة الجودة Quality control، وتعرف بـ: (QC)، لعمليات الإنتاج، وأعطيت الأولوية في هذا المضمار للعملية الإنتاجية وعملية التوزيع، وفي كثير من الأحيان كان يهتم بالجودة النهائية للمنتج من الناحية الشكلية أو المظهر الخارجي، ووجد أن التوعية يجب أن تكون متكاملة مع الأنشطة التنظيمية ومنسقة بشكل جيد؛ كون الجودة هي نتيجة التفاعل بين العمليات التنظيمية المختلفة، كما عبر عنه مفهوم الجودة الشاملة؛ فهو المعلم الأول للجودة في العالم؛ حيث أسهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، وهو يعتقد أن التزام الإدارة العليا مهم في دعم الجهود الخاصة بالجودة، وقد تبني فكرة فريق العمل، التي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة، وكان اهتمام جوران Juran بإدارة الجودة الشاملة، وكيف يمكنه تقديم الأفكار إلى الإدارة العليا بشكل بسيط يساعد على تحقيق مفهومه لإدارة الجودة، كما قدم خطوات عملية لتحسين الجودة، يذكرها: جوهن، (John, 2003, 19)، على النحو الآتي:

الحاجة إلى بناء وعي واستغلال فرص المحيط للتطوير، تحديد أهداف التحسين، تنظيم الوصول إلى الأهداف من خلال مجالس الجودة، تحديد المشاكل، اختيار المشاريع، تعيين فرق العمل، تحديد المسهل، تزويد الأفراد بالتدريب اللازم، تنفيذ المشاريع لحل المشاكل، تحضير تقارير عن سير العملية، الاعتراف بمجهودات الأفراد، التواصل، المحافظة على النتائج المحققة، المحافظة على قوة الدفع في التحسين من خلال دليل التحسين السنوي للنظام وللعمليات في المؤسسة.

وقد ترجم جوران Juran هذه الأفكار في شكل، أطلق عليه: ثلاثية عمليات الإدارة لـ جوران، وهي: تخطيط الجودة، ضبط الجودة، وتحسين الجودة، يمكن توضيحها، كما تضمنته دراسة، آل الشيخ،(2004، 22-23)، بالآتي:

- **تخطيط الجودة:** يتم فيها التركيز على تحديد العملاء، واحتياجاتهم وتطوير نوعية المنتج، واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.

- **مراقبة الجودة:** منذ البداية، كان ينظر إلى مراقبة الجودة و QC، بوصفها عملية تحليل أو مجموعة من المعارف التقنية والتحليلية في التسيير، وتركز على وحدات القياس، وتكرار عمليات المراقبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للسيطرة على العملية لإشباع متطلبات العملاء، ويتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالموصفات التي يرغب فيها العميل، ثم حل أية مشكلات تكشف عنها عملية التقويم،(Dean & Bowen,1994,392-481).

- **تحسين الجودة:** تركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشروعات الجودة وتوفير التدريب اللازم، وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة بمشاركة الأفراد العاملين بعقلية وروح جديدة، تتناسب الجودة مع التأكيد على ضرورة توفر المناخ المناسب الذي يجعل العاملين فخورين بما يقدمونه، وقد نوقشت هذه الجوانب لفترة وجيزة، ومع ذلك كان دائما ينظر إلى نظام الجودة على أنها شبكة من الإجراءات الإدارية والتقنية اللازمة لإنتاج منتجات بمعايير محددة وتسليمها للمستهلك.

3- أرماند فيجنبوم، Feigenbom :

عرف فيجنبوم (Feigenbom,1983) المشار إليه في(الطائي وآخرون، 2003، 39)، بإسهامته في تطوير السيطرة الشاملة على الجودة، TQC؛ حيث ألف كتابا صدر سنة 1983،

أشار فيه إلى أن مسؤولية الجودة تقع على عاتق العامل بصفته أساس العملية الإنتاجية، وبعبارة أخرى بصفته المنبع.

ومن وجهة نظره أيضاً: رضا العميل يعني أن تكون الخدمة ذات جودة عالية، فتحقيق رغبات المستهلكين الهدف الرئيس والأسمى التي تسعى المؤسسات للوصول إليها. وقد وضع فيجنوم مبادئ ثلاثة للتحكم في الجودة الشاملة، أوردتها، عطية (2007، 34)، على النحو الآتي: -

- أ- تتميز الجودة الشاملة بأنها عملية مستمرة تسعى لإرضاء العميل وتحقيق رغباته.
- ب- قدرة نظام الجودة على تقديم البدائل كونه يتصف بالمرونة.
- ج- ضرورة توثيق وحفظ البيانات التي توفر رؤية واضحة لكل أحداث العملية الإنتاجية.

4- فيليب كروسبي، Philip.B.Crosby :

كروسبي Crosby كان أحد المفكرين في مجال الجودة الذي ذاع صيتهم في ستينات القرن الماضي؛ لما قدمه من مفاهيم جديدة عن الجودة، ذكرت في كتابيه الشهيرين (Quality is Free & Quality Without Tears)، وقد استمد كروسبي أفكاره من خلال عمله في إحدى الشركات الأمريكية، بعد أن عين نائبا لرئيس الشركة، واستمر في هذا المنصب لمدة 14 سنة، (الطائي وآخرون، 2003، 36).

وفقا لأفكار كروسبي Crosby فإنه من الممكن القيام بالعمل دون أخطاء بالاعتماد على نموذج وقائي يمنع حدوث شوائب بمستوى الخدمة ، وهنا جاءت فكرة العيوب الصفرية Zero Defect لكروسبي، ووفقا لهذا المفهوم، تكون الجودة وصلت إلى مراتبها العليا، متجاوزة بذلك فكرة النسب المسموح بها للأخطاء والعيوب، وبهذه الفكرة تزيد من أرباح الشركة، وتقل تكاليف الإنتاج غير المقبولة التي كان إنفاقها هباء ولم تحقق الجودة المطلوبة، (جودة، 2004، 33).

ويرى كروسبي أيضاً: أن التطور المستمر للجودة يتأتى من خلال العوامل التي أشار إليها، حمود، (2000، 96)، والمتمثلة بالآتي:

- أ- أن يهتم العميل بجودة المنتج بدلا عن السعر.
- ب- تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة.
- ج- تطوير الجودة بتحسين الإنتاج من خلال تطوير الأدوات المستعملة.

5- ويليام كونوي، Wiliam Conway :

يعد: كونوي Conway، المشار إليه في (محمد، 2015، 30)، مفكراً محدثاً في حقل إدارة الجودة؛ فهو لم يبدأ استشاراته في الجودة إلا في السنوات الأخيرة، وعرف الجودة بأنها نتاج الإدارة التي اتخذت من الجودة اتجاهاً لممارستها الوظيفية، التي تتمثل في تطوير صناعة وإدارة وتوزيع سلع أو خدمات قليلة الكلفة يطلبها الزبائن، ويدعو " كونوي " إلى نظام جديد في الإدارة، يقوم المدراء بموجبه بالنهوض بعملية التحسين المستمر مستخدمين الأدوات الست الآتية:-

أ- مهارات العلاقات الإنسانية.

ب- المسوح الإحصائية.

ج- الأدوات الإحصائية البسيطة مثل الرسوم والبيانات.

د- الرقابة الإحصائية على العمليات.

هـ- استخدام الخيال لحل المشكلات.

6- كارو إيشيكوا، Karou Ishikawa :

مهندس ياباني وأحد المسهمين في تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويطلق عليه (أبو حلقات الجودة)، وكان يرى أن اليابان كان يجري فيها التأكيد الكبير على السيطرة الإحصائية على الجودة، لذلك فقد كره العاملون هذه الفكرة لما كان يستخدم فيها من وسائل معقدة وصعبة دون توجيه العمال لاستخدام الأساليب البسيطة، وقد حدد أفكاره الأساس بما يأتي، (Slack & other, 1998, 761):-

أ- أن المسؤولية عن جودة المنتج تقع على كل القيادات الإدارية المسؤولة عن الجودة.

ب- اقتراح (تحليل عظمة السمكة) التي تستخدم لتتبع شكاوي الزبائن (المستفيدين) عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور.

وقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع وسيلة تعليمية في ورش الجودة، وبوصفها بداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل القيادات الإدارية، وساعدت في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة في بعضها كما ساعدت الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة، (الدراركة و الشبلي، 2002، 58-59).

وقد نادى إيشيكوا Ishikawa بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة التي هي مجموعة صغيرة من العاملين، تتراوح أعدادهم بين (6-12) فرداً يتقابلون دورياً وبصورة غير رسمية لحل مشاكل المؤسسة التي تخص الجودة.

ان حلقات الجودة تمثل إحدى أدوات الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، وأكد اشيكافا Ishikawa على أهمية التدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم، (جودة، 2004، 34).

7- جينيش تاجوشي، Genich Taguchi :

وفقاً لخبرة تاجوشي Taguchi الواسعة في مجال التصنيع، التي استمدها من عمله مستشاراً في عدة شركات عملاقة كشركة (I,B,M) وشركة فورد (Ford)، فهو يرى أنه بدلاً عن الضبط المستمر للآلة المسؤولة عن صناعة المنتج، بهدف الوصول إلى جودة معينة مرغوبة، ومن ثم، فإنه من الأفضل التركيز على تصميم المنتج؛ حتى يكون قويا، وله قدرة معقولة على التحمل، (الطائي وآخرون، 2003، 40).

8- تايشي أونو، Taichi Ōno :

يعد تايشي Taichi أحد الخبراء اليابانيين في مجال الجودة الذي قام بتطوير نظام الإنتاج الشهير لشركة (تويوتا TOYOTA)، كذلك قام بتطوير مفهوم الإنتاج في الوقت المناسب ومفهوم التصنيع المرن، وقد اشتملت المكاسب التي حصلت عليها شركة تويوتا من وراء أفكاره وتصاميمه على زيادة الإنتاجية، وزيادة الطاقة التشغيلية للمعدات والآلات، وتقليص فترات الإنتاج والتصنيع ومن خلال عمله في شركة تويوتا، فضلاً عما قام به من الترويج لفكرة التخلص النهائي من أسباب إهدار الطاقات والوقت؛ حيث برزت قيمة عنصر الوقت على حيز الوجود بوصفه سلاحاً من أسلحة المنافسة التجارية، (علوان، 2009، 11).

والجدول التالي (1) يوضح بعض مفاهيم إدارة الجودة عن روادها:

جدول (1)

يوضح مفاهيم الجودة في نظر روادها

موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
المستهلك	Fitness for use الملائمة للاستخدام	Joseph.M Juran جوران
المستهلك	Fitness for purpose الملائمة للغرض	W.E Deming ديمينغ
المستهلك والمورد	None specific حسب خصوصية المستخدم	David A.Garvin جارفين
المورد	Conformance to المطابقة للمواصفات requirements	Philip Crosby كروسبي
المورد	None specific حسب خصوصية المستخدم	K.Ishikawa إيشيكوا
المورد	Customer رضا المستهلك عند أقل تكلفة satisfaction at the lowest cost	A.VFeigenbaum فينجنبوم
المورد	None specific حسب خصوصية المستخدم	Genichi Taguchi تاجوكي

(علوان، 2009، 11).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ولكن تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد هذه المبادئ، ويمكن عرض تلك الآراء، على النحو الآتي:

الرأي الأول: يرى العزاوي، (2005، 59)، أن المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة تتمثل بما يأتي:

- التخطيط الإستراتيجي
- الإسناد والدعم.
- مشاركة العاملين في العمليات.
- التحسين المستمر للعمليات والجودة.
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق
- تحقيق رضا المستفيد.
- التدريب والتطوير.

الرأي الثاني: يمثل مجموعة من الباحثين، وببينه، أبو نبعه وسعد، (1998) المشار إليه في علميات، (2004، 33-34)، الذين يرون أن هناك مجموعة من المبادئ التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بنجاح، هي:

- التفهم الكامل والالتزام بروح المشاركة من قبل الإدارة العليا؛ يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
- الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة، مع التأكيد على استخدام فرق العمل وتنمية العمل الجماعي.
- مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة، والتعاون مع المؤسسة في تطبيق برامجها.
- بناء ثقافة مؤسسية ودعمها لتسعى إلى التحسين المستمر، وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين.
- إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.
- تركيز الجودة على تلبية حاجات المستفيد.

الرأي الثالث: يشير إليه، المشهراوي، (2004، 148)، بأن بعض الباحثين يرون أن هناك سبعة مبادئ تمثل مرتكزات لإدارة الجودة الشاملة، تتمثل بالآتي:

- اقتناع الإدارة وحرصها على أهمية وضرة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء.
- سهولة الاتصالات الأفقية والرأسية وسرعتها وفعاليتها؛ بما يسهل نشر مفاهيم الجودة في المؤسسة وثقافتها.
- الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني.
- المنهجية الشمولية لكافة مجالات العمل في المؤسسة.
- الاتجاه نحو الاهتمام بالعمليات والنتائج والمخرجات في ذات الوقت وبشكل متكامل.
- توفر التدريب والحوافز للعاملين.
- الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة.

ومن خلال العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، يتضح بصرف النظر عن تباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها، أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية؛ يمكن عرضها بالآتي:

1- مبدأ القيادة الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الإستراتيجيات، وتحقيق التعاون، والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف،(المقيد،2006، 96).

لذا فإن الهدف من توفر القيادة الفعالة هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها منظمته، والقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ تعنى القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف،(العزاوي،2005، 65).

ويشير الأدب الإداري إلى وجود مجموعة من الأنماط القيادية المتنوعة، إلا أن هنالك نمطاً قيادياً ملائماً لتطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل، وهو النمط القيادي الذي يهدف إلى العمل بروح الفريق، من خلال المشاركة والعمل الجماعي، وبناء فرق العمل، وهو نمط قيادي يعطي اهتماماً عالياً لكل من العمل والإنتاج، والحرص على تحقيق رضا العاملين وتنمية علاقات حسنة معهم، كما يولي اهتماماً متوازناً للعنصر البشري والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البنية التنظيمية، ويضع افتراضات وقيماً إيجابية من شأنها تحقيق روح الفريق، وتعظيم النواتج التي تحقق مصلحة الفرد والمؤسسة،(الخطيب والخطيب،2006، 90).

2- مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

وفي إدارة الجودة الشاملة، يستلزم الأمر توافر قاعدة بيانات متكاملة، يتم استحداثها بصفة دورية، بالشكل الذي يضمن سلامة ما يُتخذ من قرارات،(حربي،1998، 139).

ولما كان الاعتماد على الحقائق يدفع إلى اتخاذ القرارات الناجحة، فإن هذا يكشف عن الفرق بين الإدارة الفعالة والإدارة غير الفعالة، بوصفه انعكاساً للفرق بين قدرة الأولى على اتخاذ القرار السليم وعدم قدرة الثانية على اتخاذه،(الزعيبي،2001، 194).

ويمثل مبدأ اتخاذ القرارات، على أساس الحقائق، أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات مبنية على الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة،(مرجع سابق، 2005، 62).

وفي مجال المؤسسات الخدمية، يرى الباحث أن توافر قواعد البيانات، يعد أمراً في غاية الأهمية؛ حيث يمكن من خلالها اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الإدارية بثقة كونها تستند على أرضية صلبة من الحقائق.

3- مبدأ التخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الإستراتيجي تفكيراً منظماً بعيد المدى، له مقوماته ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة، بصورة تمكن من بناء إستراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة، بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، (الحيالي، 2004، 17).

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهدافاً واسعة سيمكن من صياغة الإستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمؤسسة، (العزاوي، 2005، 59).

4- مبدأ التحسين المستمر:

عندما نحصل على سلعة لا تلبي حاجتنا أو تزيد من توقعاتنا، فإننا نذهب إلى المنافس أو نشكي إذا اعتقدنا بأن الشكوى ستؤدي إلى نتيجة، وفي ظل إدارة الجودة الشاملة، فإننا نستخدم تلك النتائج الناقصة، أو التوقعات غير الملباة، بوصفها أعراضاً أو مؤشرات على أن شيئاً ما قد تم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج تلك المنتجات، وأخيراً، في المرحلة الثانية لمنهج التطبيق نرى كيف أن تلك الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح تلك الأخطاء ونواحي القصور، ولاشك في أن استخدام المدخل الهيكلية لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة السلع والخدمات، (توفيق، 2005، 78).

تشتمل أبعاد التركيز على تحسين العمليات على قدرة المؤسسة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أية قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة من

الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر بوصفها إجراءً لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة،(الطراونة، البليسي،2002، 22).

5- مبدأ مشاركة العاملين:

إن إدارة الجودة الشاملة، بوصفها أحد الأساليب الإدارية الحديثة، تولي اهتماماً بعملية اتخاذ القرار؛ فمن أقوى مبادئها وأجداها مبدأ مشاركة العاملين وتمكينهم، ومبدأ معرفة احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين لتقديم الخدمة الجيدة التي تلبى تلك التوقعات وتتفوق عليها، ووفقاً لهذين المبدأين فإن عملية اتخاذ القرار يجب أن تتم بمشاركة العاملين(العملاء الداخليين) في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم؛ بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وإشباع حاجاتهم إلى الاحترام، ويقوي العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والزعماء، والأهم من ذلك تهيئة جو العمل لقبول القرار والرغبة في تنفيذه، فرضا العاملين الداخليين ينعكس على رضا العملاء الخارجيين والمستفيدين من خدمات المنشأة بشكل عام،(الكحلوت،2013، 22).

يقصد بالمشاركة و تفويض الصلاحية للعاملين: تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية و تحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية؛ إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل، وليس جميع العاملين في المؤسسة، أما تفويض الصلاحية فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد؛ بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل و السماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة،(العزاوي،2005، 59).

وتؤكد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على أن القوى العاملة تتكون من أفراد أذكيا قادرين على الخلق والإبداع، عكس ما تفترضه المفاهيم التقليدية بأنهم أشخاص أغبياء لا يهتمهم سوى الحصول على المال؛ ففي ظل إدارة الجودة الشاملة تعد المكافأة المالية إحدى الطرق لتعويض الأفراد عن جهوداتهم في مجال الجودة، فقد أثبتت الأبحاث والدراسات المتعددة أن للأفراد أهدافاً أخرى غير المكافآت المالية تنمي اهتماماتهم بالمؤسسة وانتماؤهم لها، أقلها الأجور وأعلىها تحقيق الذات، مروراً بتغذية المكانة الاجتماعية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال عمله؛ فهم يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء من خلال التدريب وإبداء الرأي والمشاركة في نشاطات المؤسسة كافة،

وإعطاءهم الفرص للحصول على معلومات واسعة بخصوص عملهم، وتسهيل مهمة حصولهم عليها خلال توافرها في مكان العمل، كما يجب أن ينظر إلى القوى العاملة بأنها تشكل مصدراً هائلاً للمعلومات والكفاءات التي يمكن استخدامها في تطوير الأعمال وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف والفاقد؛ ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق واحد قادر على تحقيق النجاحات للمؤسسة، وهم بالتأكيد يستحقون المساندة والتأييد، (الخولي والبوريني، 1993، 344).

6- مبدأ التركيز على رضا المستفيد:

المستفيد هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر كلمة المستفيد على المستفيد الخارجي الذي يحدد جودة المنتج؛ بل تشمل المستفيد الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج؛ ومن ثم فإن الإدارة العليا تهتم بالمستفيد الداخلي، بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المؤسسة؛ الأمر الذي يجعل أهمية المستفيد الداخلي ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة؛ لأن عدم الاهتمام بالمستفيد وإغفال الإدارة العليا له، وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق الرضا، (العزاوي، 2005، 60).

وطبقاً لرأي أحد الباحثين، فإن احتياجات المستفيد ورغباته تمثل قوة الدفع اللازمة لانطلاق كافة الموارد البشرية والمادية والتقنية، وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات، واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا لدى المستفيدين أو المنتفعين من الخدمة المقدمة، (الخطيب، 2006، 257).

وفي هذا الصدد؛ يرى الباحث أن المؤسسات المجتمعية الخدمية، على اختلاف مجالاتها: التعليمية والصحية والأمنية وغيرها من المجالات، تسعى دوماً بأهتمام إلى تحقيق رضا المستفيدين من أفراد المجتمع من خدماتها المقدمة، بما يحقق لها الاستمرارية والنمو، وذلك نابع من كونها مؤسسات تستمد بقاءها وديمومتها ونموها من المجتمع المحيط بها.

وبعد أن تمكن الباحث من حصر المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، استنتج أن كثيراً من هذه المبادئ ليست جديدة، بل لها جذور تستعمل منذ عقود، ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، هو الطريقة التي تبلورت من خلالها المبادئ والأساليب الإدارية؛ ما يجعل منها إطاراً فكرياً وعملاً مشجعاً، يمثل مدخلاً إدارياً أو أسلوباً إدارياً حديثاً، يمكن أن يحقق آمال الفرد والمجتمع من جهة وتطلعاتهما، وطموحات المؤسسة الخدمية من جهة أخرى.

الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة:

إن الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة تستهدف فاعليتها من خلال مرتكزين، حددهما، بسترفيد، (Besterfield, 2003)، المشار إليه بدراسة العتيبي، (2010، 24-25)، على النحو الآتي:

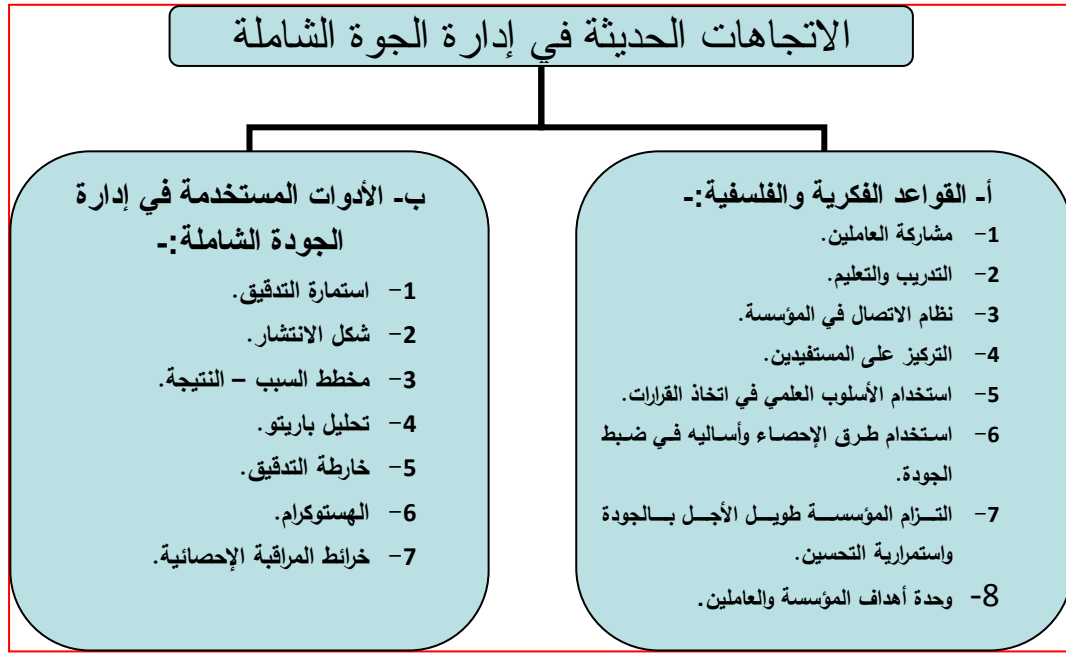
أ- القواعد الفكرية والفلسفية في إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن ما يأتي:

- مشاركة العاملين.
- التدريب والتعلم.
- نظام الاتصال في المؤسسة
- التركيز على المستفيدين.
- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.
- استخدام طرق الإحصاء وأساليبه في ضبط الجودة.
- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة واستمرارية التحسين.
- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين.

ب- الأدوات المستخدمة في الجودة الشاملة تتضمن الوسائل والأدوات التي تستعين بها أي مؤسسة كانت خدمية أو إنتاجية في تحسين خدماتها وتطويرها، وهي:

- استمارة التدقيق.
- شكل الانتشار.
- مخطط السبب النتيجة أو عظمة السمكة.
- تحليل باريتو.
- خارطة باريتو.
- الهستوكرام.
- خرائط المراقبة الإحصائية للجودة الشاملة.

والشكل التالي (2) يبين الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة:



شكل (2)

يبين الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة، (العتيبي، 2010، 26)

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا شك في أن هناك العديد من الفوائد والمزايا التي تترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه الفوائد هي التي تفسر، إلى حد بعيد، هذا الانتشار والاهتمام الواسع بإدارة الجودة الشاملة فلسفة وتطبيقاً، وقد قام الباحث بمسح مكتبي لما كتب حول فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث تبين وجود كم كبير من الفوائد؛ فهي تؤدي لتقليل شكاوى العملاء، وتخفيض التكاليف، وتقليل عيوب الإنتاج، وزيادة الأرباح والمبيعات والعائد على الاستثمار، وتحسين الاتصال والعلاقات الإنسانية، (العتيبي، 2010، 26).

كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يؤدي إلى تحقيق ثلوث التميز والمتمثل بـ: زيادة الإنتاجية، وتخفيض التكلفة، وتحقيق التميز في الأداء، وزيادة ولاء العميل ورفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين الربحية والقدرة التنافسية وزيادة الفعالية التنظيمية بشكل عام، فضلاً عن تحسين الإنتاجية، وكسب رضا العملاء، والتطوير المستمر للعمليات والمنتجات، وزيادة الثقة التنظيمية، وفعالية القرارات الإدارية، وزيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، (السفاف، 1995، 17).

وبشكل عام، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق العديد من الفوائد، يشير إليها: نجم، (2004، 54)، على النحو الآتي:

- 1- تقليل الأخطاء والوقاية منها؛ من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضا العملاء، فضلاً عن الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة، لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة، وهذا - من ثم - يسهم في تقليل التكاليف والحد من الهدر في الموارد، ويسهم في تحسين الإنتاجية من حيث الكم والكيف والتكلفة.
- 2- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، بقدر ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات؛ وهذا يؤدي لزيادة الإحساس بالانتماء التنظيمي، وخلق بيئة مناسبة لتشجيع الابتكار والإبداع.
- 3- الحرص على استمرار التحسين والتطوير للعمليات والمنتجات؛ كونه يؤدي بدوره لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وزيادة قدرتها على مواجهة التغيير والتعامل معه.
- 4- ضبط النظام الإداري في المؤسسة وتطويره، نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- 5- تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة، ومن خلال خلق بيئة عمل مناسبة؛ تؤدي للرضا الوظيفي وتشجع الابتكار والإبداع من جهة أخرى.
- 6- توافر جو من التفاهم والتعاون والاتصالات المفتوحة والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة مهما كان حجمها ونوعها؛ حيث يحل التعاون والمساندة بدلاً عن التنافس.
- 7- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة للعمل بروح الفريق، وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام.
- 8- زيادة قدرة المؤسسة على التطور، ومواجهة المنافسة والابتكار، وخلق ميزة تنافسية لها وزيادة كفاءتها في إرضاء العملاء، والتفوق والتميز على المنافسين.
- 9- زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات، والاستجابة لها بسرعة ومرونة.
- 10- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل، وما يؤدي إلى تقليل شكاوى العملاء وخدمتهم بصورة سريعة، بما يحقق الصورة الذهنية المثلى للمؤسسة.

11- تحقيق الجودة، وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء؛ إذ إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت في أداء المهام وإنجازها وزيادة أعمال المراقبة، ومن ثم زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

مما سبق؛ يتضح للباحث تعدد المزايا والفوائد التي تترتب على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، على أن هذه المزايا لن تتحقق خلال فترة وجيزة؛ بل تحتاج لوقت وجهد، كما أن هذه المزايا تتطلب التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة؛ لأن التسرع في تحقيق النتائج والشعارات التي لا يرافقها تطبيق صحيح وسليم سيؤدي لنتائج عكسية.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات؛ ذلك أن عملية التطبيق لا بد أن تكون مخططة ومنظمة، كما يجب توافر البنية التحتية اللازمة لنجاحها؛ فكما يتم إعداد الأرض للزراعة وتهيئتها، لا بد من إعداد المؤسسة وتهيئتها لتكون صالحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال المسح المكتبي الذي قام به الباحث لما كتب حول متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تبين وجود العديد من المتطلبات التي تختلف في عددها، ولكنها تتفق في جوهرها ومضمونها، فقد أورد: الطس، (2009، 50)، عدداً من المتطلبات؛ هي على النحو الآتي:

أ- دعم ومساندة الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب هذا الأمر توافر قيادات مؤمنة وداعمة ومساندة للجودة الشاملة؛ فالقيادات العليا هي التي تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة، وهي التي تنتشر ثقافة الجودة وتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، كما أنها تذلل كافة الصعاب والعقبات؛ ولهذا فدور الإدارة العليا دور أساس؛ فهي تمثل البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب.

ب- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

يعد ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد إحدى الخطوات الرئيسية لتبني الجودة الشاملة؛ إذ إن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة، تلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية.

ويشير: مصطفى، (2002، 123)، إلى أن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة، يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة، تلعب دوراً بارزاً في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير لدى المؤسسات المختلفة؛ إذ إن إدخال أي مبدأ جديد

يتطلب إعادة تشكيل لثقافة المؤسسة؛ كون قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة الموظفين في المؤسسة ومعتقداتهم؛ فثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية؛ ومن ثم يلزم إيجاد ثقافة ملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أما: بستر فيلد،(Besterfield,2004,78)، فإنه يؤكد على أن الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تمثل قيم التعاون، والمشاركة، واللامركزية، والاتصالات المفتوحة، وحرية التعبير والديمقراطية، وخدمة العملاء، وتشجيع الموظفين ومساندتهم وغيرها.

ج- تعميق فكرة العميل يدير المؤسسة:

إن التركيز على المستفيد أو العميل، وتحقيق رضاه، وتلبية احتياجاته، يعد الهدف الأساس والرئيس لأي منظمة كانت؛ فهو يمثل المحور الذي تركز عليه منظومة الجودة الشاملة، وهو نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة؛ إذ إن أي نشاط في المؤسسة تكون بدايته من المستفيد من خلال تلبية حاجاته ورغباته وما يتوقعه ويطمح إليه، وفي النهاية هو الذي سيقوم هذا المنتج أو الخدمة،(الطس،2009، 52).

وفي هذا السياق؛ يذكر: زين الدين،(1996،46)، أن الاهتمام بإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته، فالعميل هو محور كافة جهود إدارة الجودة الشاملة؛ ولذا لا بد من اتخاذ كافة التدابير لإرضاء العملاء، وتقديم منتجات وخدمات تلبي توقعاتهم، إن لم تفقها، وهذا بدوره يتطلب مسح مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة وقياسه، كما يتطلب إنشاء نظام معلومات عن العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم.

د- التعليم والتدريب المستمر:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، فإنه يجب تعليم المشاركين وتدريبهم على أساليب هذا المفهوم الجديد وأدواته؛ بحيث يمكن لهم القيام بعملهم على أساس سليم وصلب؛ ومن ثم يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، ويذكر: أبو ملح،(2000، 124)، أن الهدف من التدريب هو نشر الوعي، وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات الموظفين ومستوياتهم، وعموماً فإن التدريب يجب أن يكون عملية مستمرة ومنظمة وشاملة، يراعى بها الاحتياجات التدريبية للموظفين، كما يمكن أن يتناول التدريب: أهمية الجودة، وأدواتها وأساليبها، والمهارات اللازمة، وأساليب حل المشكلات، ووضع القرارات، ومبادئ القيادة الفعالة، والأدوات الإحصائية، وطرق قياس الأداء.

هـ - تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يقصد بالقيادة هنا الإدارة العليا للمؤسسة، المتمثلة في رئيسها ومعاونيه ورؤساء الأجهزة الرئيسة بها من ذوي الصلاحية والمسؤولية الأولى في المؤسسة؛ فالقيادة هي التي تمتلك السلطة والصلاحية لإصدار القرارات الرئيسة لتسيير مختلف أعمال المؤسسة الآتية والمستقبلية، ومن ثم، يتم اتخاذ قرار بشأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أعمال المؤسسة، واعتمادها هذا المبدأ بوصفه هيكلًا للعمل داخل المؤسسة.

وبهذا الصدد؛ يذكر: توفيق، (2003، 132)، أن الأنماط القيادية هي التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون؛ أي إنها أنماط قيادية ديمقراطية مشاركة، كما إنها تؤمن بشكل متوازن بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم؛ فهي لا تهمل العمال على حساب العمل ولا تهمل العمل على حساب العاملين، كما إنها أنماط قيادية مؤمنة بالتطوير والتحسين والتغيير ولديها قيم تنظيمية تركز على التعاون والمساندة والمشاركة، وليس على المنافسة والفردية، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة قيادات لديها إيمان بالتغيير، ورؤية مستقبلية، وإيمان بالعمل الجماعي، وقدرة على تنمية الثقة والتفويض والتشجيع للآخرين، وترجمة الأقوال إلى أفعال.

و - الترويج ونشر الوعي بالجودة:

إن نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها لجميع العاملين أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، كما إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير؛ ولهذا لا بد من نشر الوعي من خلال التدريب والتعليم، وفرق العمل، وحلقات الجودة وغيرها.

ز - الإدارة الفعالة للموارد البشرية:

إن العاملين في المؤسسة ليسوا مجرد أدوات إنتاج؛ بل هم موارد حقيقية، تستحق كل الاهتمام والعناية، كما يتطلب الأمر تطوير سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء، وإتاحة فرص المشاركة للموظفين وتحفيزهم بصفة دائمة، والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم للتحسين المستمر؛ إذ إن تقدير الأفراد سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة فيما بينهم، وتدعيم الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة واستمراريتها، وحيث إن استمرارية البرنامج يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين؛ لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة التي تتفاوت ما بين المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي، (الطس، 2009، 53).

ح- تشكيل فرق العمل والمشاركة الجماعية في التحسين:

إن تشكيل فرق العمل يتطلب إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام ، كما يتطلب تأليف كل منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة، أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره الذي سيتأثر بنتائج المشروع، وحيث إن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكون أعضاؤها من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير ، وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة، وتقييم المهام التي تتضمنها العملية، وتقديم المقترحات لتحسينها، والمشاركة في عملية التحسين تشمل جميع الموظفين، كما تشمل الموردین والعملاء؛ لأنهم شركاء في تحقيق الجودة.

الجدول (2)

يوضح عناصر الاختلاف بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة

عناصر الاختلاف	المؤسسات التقليدية	المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح/مرن وأقل تعقيداً (أفقي/شبكي)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير المعلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل/تبنى على الأحاسيس والمشاعر الثقافية	طويلة الأجل تبنى على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل وقوع الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة للصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشكلات	عن طريق المدراء	فرق العمل
دور المديرين	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعلم وتسهيل المهمات
علاقة الرئيس بالرؤساء	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرؤساء	نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات.	نظرة الميسر والمدرب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

(البروارى، 2000، 97).

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يشير كل من: الزيادات و سوسن،(2007، 52)، إلى أن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تتمثل بالآتي:

- 1- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
- 2- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- 3- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4- الاعتماد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.
- 5- إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة، وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- 6- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم لمقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب.
- 7- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- 8- عدم توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن تجنيها المؤسسة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 9- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- 10- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أم بين فرق العمل ببعضها.
- 11- التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

ويشير، مارتنيش،(1997،66،Martinich)، إلى أن بعض المؤسسات قد تنجح في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، بينما قد يفشل البعض الآخر، وفي الواقع أن الصفات الأساس التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي بساطتها، وهذه البساطة إنما تمثل السبب الرئيس لفشل تطبيقها في بعض المؤسسات، وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل البرامج لإدارة الجودة الشاملة؛ بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه.

الجودة الشاملة في التعليم العام:

مفهوم الجودة في التعليم:

على الرغم من أن مفهوم الجودة من أحدث المفاهيم التي ظهرت على الساحة التربوية في عصرنا الحالي، فإنه يعد من أكثر المفاهيم التي تختلف حولها الآراء؛ فمحاولة تعريف الجودة تعريفاً دقيقاً يعد واحداً من أهم المهام الأكثر صعوبة التي تواجه الإدارة؛ إذ إنه من "اليسير على أي منا نظرياً أن يتعرف على جودة العمل من خلال توظيف العديد من الكلمات التي تصف دون تحديد واضح لمعالمها مثل: إنه لعمل متقن، أو قيم، أو لافقت للنظر، أو صحيح"، (درياس، 1994، 20)، إلا أننا نجد صعوبة في إدراك العلاقة بين رمزية تلك الكلمات، وما يقصد بالجودة في العمل التربوي، وعلى أية حال، نحاول عرض بعض المحاولات في تعريف الجودة في المجال التربوي لنتمكن من فهم الجودة فهماً أكثر؛ فالجودة بحد ذاتها:

تعبير غامض إلى حد ما؛ لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير Standards والتميز Excellence على حد سواء، (Ellis, 1993, 3).

فهناك من يرى إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي تعني: "إستراتيجية تستهدف دفع إدارة المدرسة على الالتزام بالتحسين المستمر والأساليب الإدارية عن طريق تحسين المدخلات، العمليات، المخرجات، وخلق مناخ يشجع جميع العاملين في المدرسة على المشاركة الفعالة في عمليات التغيير تجاه تقليل الهدر، وتعظيم المردود التربوي"، (البوهي، 2001، 377)، ونلاحظ من التعريف السابق أنه يركز على عملية التحسين المستمر، فضلاً عن التركيز على العمليات، وذلك من أجل التوصل على الأهداف المنشودة، ألا وهي تعظيم المردود التربوي.

ويمكن الإشارة إلى أن الجودة الشاملة هي "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل، ويؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية وتبسيط النماذج وتقليل شكاوي العاملين"، (أبو مايله، 2001، 411).

لذا؛ فإن التعريف السابق، يشير إلى مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة في خلق التعاون الفعال والتنافس الإيجابي من خلال فرق العمل، التي تؤدي بدورها إلى راحة المستفيدين.

وهناك من ذهب إلى أن إدارة الجودة الشاملة في التربية هي: "الإستراتيجية الإدارية التي تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية على مختلف مستويات التنظيم، على نحو

إبداعي بهدف تحقيق التحسين المستمر لعمل المؤسسة " (Arcaro,1995,10)، وفي ضوء التعريف السابق يمكن إيضاح مكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي:

- 1- الإدارة: من خلال الاستخدام الأمثل للعمليات التنظيمية التي يتم من خلالها تسيير أعمال المؤسسة التربوية.
- 2- الجودة: تتمثل في الحصول على نتائج مرضية خالية من العيوب.
- 3- الشمولية: يظهر ذلك من خلال تضافر جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ويعرض: النجار، (2002، 73-74) عدد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة منها:

- إنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للإدارة وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية.
 - هي إستراتيجية للتغيير، تبدأ من البيئة، وتنتهي ببرنامج تحسينات مستمرة لإرضاء الطلاب والمجتمع.
 - هي فاعلية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية (الفعالية) بأكفاً الأساليب (أقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة).
- ومن ناحية أخرى، نجد أن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا "حسن إدارة النظام التربوي في مختلف مستوياته على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر"، (مازن، 2003، 30).

وهناك من ذهب إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعني: "إيجابية النظام التعليمي، بمعنى أنه إذا نظرنا إلى التعليم على أنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته، فإن جودته تعني أن تكون هذه المخرجات بشكل جيد، ومتفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع"، (عشيبه، 2000، 536)، ومن هنا؛ يكتمل النظام التعليمي بالمدخلات والعمليات والمخرجات، فضلاً عما ينتج عنه من تغذية راجعة.

وهناك من يرى بأن إدارة الجودة الشاملة سواء لمؤسسة تعليمية أم تجارية تعني: " فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة؛ بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا"، (عقيلي، 2001، 31).

ويؤكد عقيلي أن هذا النهج الجديد الشامل لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الاعتماد على قاعدة: "العمل الصحيح دون أخطاء من المرة الأولى".

ويعرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال عن طريق تحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في الإدارة، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر معتمدة في ذلك على فرق العمل"، (Jablonski, 1990, 72)، ويتضمن تعريف جابلونسكي المقومات الثلاثة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وهي:

أ- الإدارة التشاركية، وتأتي من خلال ما يأتي:

- إكساب العاملين في النظام التعليمي المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بوجه صحيح.
- سعي الإدارة إلى إحداث التغيير داخل النظام التعليمي عن طريق تحريك المواهب.

ب- استخدام فرق العمل من خلال الآتي:

- فهم لعمل المؤسسة، وتقديم بعض التوصيات اللازمة للإدارة.
- الاعتماد على مدخل فرق العمل الذي يمكن الأفراد من المشاركة في العمليات اليومية للمؤسسة.

ج- التحسين المستمر:

يقصد بالتحسين المستمر بأنه: "أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل وحاجات الطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة، ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلاب، وزيادة ثقتهم، وتحسين مراكز المؤسسة محلياً وعالمياً وزيادة نصيبها في سوق العمل"، (درياس، 1994)، المشار إليه في دراسة، (منصور، 2005، 114)، ويتضمن هذا التعريف عدة عناصر مهمة؛ هي:

- أن إدارة الجودة الشاملة طريقة لتأدية عمل، وليست مجرد برنامج.
 - عدم اقتصر إدارة الجودة الشاملة على نشاط معين؛ بل شاملة لجميع نشاطات المؤسسة.
 - رضا المستفيد، (الطلاب - العاملين)، بهدف تحسين الجودة.
 - ملاءمة المنتج من خلال المستفيد لسوق العمل.
- ومما سبق؛ يمكن التوصل إلى أن إدارة الجودة الشاملة في التربية تعني:
- إشراك جميع العاملين في العمل الإداري.
 - سعي الإدارة إلى عملية التحسين المستمر، وهي أساس إدارة الجودة الشاملة.
 - التركيز على العمليات بدلاً عن النتائج.

- التركيز على رضا المستفيد.
- استثمار العنصر البشري وتنمية قدراته ومواهبه.
- تلبية احتياجات الطلاب والعاملين.
- خلق ثقافة مؤسسية جديدة تعمل على تنظيم العمل.
- التركيز على الحقائق من خلال استخدام الأدوات الإحصائية.

ومهما اختلفت تعاريف إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي؛ فهناك مجموعة من الأسس والمبادئ المشتركة بين الباحثين إزاء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يذكرها: الحمالي،(2003، 12)، على النحو الآتي:

- دراسة نظم وأساليب وإجراءات العمل وتطويرها بصفة مستمرة.
 - إنجاز العمل لا يتم بصورة عشوائية، وإنما بخطوات وأساليب علمية.
 - إتاحة الفرصة للعاملين؛ كي يسهموا في عملية التطوير.
 - تخفيض نسبة التباين بين النتائج والتوقعات إلى أدنى حد ممكن.
 - تحقيق رضا المستفيد داخل المؤسسة وخارجها.
 - الاتصال بين الإدارات داخل المؤسسة يتم وفقاً لحاجة العمل.
 - تحقيق أهداف واضحة ومستقرة للعمل، وكذلك وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية.
- وفي ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة بوصفه نظاماً متطوراً وجديداً على القطاع التربوي، فإنه يتعين على المؤسسات التربوية؛ بدءاً من مرحلة ما قبل المدرسة ووصولاً إلى الجامعات وكليات الدراسات العليا، أن تربطها علاقة فيما بينها؛ بمعنى البعد عن الفجوات والقفزات ما بين مرحلة وأخرى، وأن يعتمد كل منها على الأخرى ضمن نظام تربوي مجتمعي دائم التغيير ومعقد إلى حد بعيد،(أبو مايله،2001،406).

وبهذا الصدد؛ يشير أحد الباحثين إلى المقارنة بين المفاهيم المستخدمة لإدارة الجودة الشاملة بين كل من قطاع الصناعة وقطاع التعليم.

جدول (3)

مقارنة بين بعض المفاهيم في قطاع الصناعة وقطاع التعليم

قطاع التعليم	قطاع الصناعة	
زيادة المعرفة والكفاءة/ اكتساب المهارات / تطوير الشخصية	سلع / خدمات.	المنتج
الطالب / ذوو الطالب/سوق العمل المؤسسات المجتمعية العامة والخاصة.	المشتري/ المستخدم النهائي للسلعة أو الخدمة.	الزبون
الطالب الجديد / الكتاب/ وسائل الإيضاح معدات/فصول/معامل.	مواد أولية / قطع الغيار/معدات / آلات.	المواد الخام
المدرسين/ الموظفين	المنتجين / الفنيين / المهندسين.	العاملون
الامتحانات / أوراق البحوث/ عمليات التقييم/مرحلي-نهائي / التقارير.	الكشف/القياسات/الاختبارات /التحليل.	فحص الجودة
التدريس / التدريب / التلقين / التوجيه.	التجميع / التركيب/ التصنيع/ اللحم/ القطع/ التحويل / المعالجة.	العمليات الإنتاجية
تصميم المناهج / تصميم الكتب والمراجع / تصميم الامتحانات.	تصميم السلعة / الخدمة.	التصميم

(Source, 1998, 157).

- أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

من خلال استعراض بعض الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؛ منها،(عبد العزيز، 1999، 60-62):

- 1- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراد والوفاء بها.
- 2- تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية؛ مثل مهارة حل المشكلات وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها.
- 3- أداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.
- 4- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- 5- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.
- 6- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين في المؤسسة.
- 7- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.

كما يحدد: عشية،(2000، 539)، أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالآتي:

- 1- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر العاملين والعملاء وتنمية روح التنافس والمبادأة بين الجامعات.
 - 2- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أم المهارية أم الأخلاقية.
 - 3- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة.
- في حين، تعد إدارة الجودة الشاملة إطاراً مناسباً لتنسيق وتوحيد جميع الجهود التطويرية، في النظم التعليمية؛ لأنها تقدم مزايا يذكرها، مدني،(2002، 8)، بالآتي:-

- 1- تدعو إدارة الجودة الشاملة للتطوير والتحسين المستمر، وهو الهدف الأساس لعمليات التطوير.
 - 2- تركز إدارة الجودة الشاملة على قياس وتقييم الأداء، وهو أحد أهداف إجراءات التطوير الحالية.
- إن أهمية إدارة الجودة الشاملة في النظم التعليمية، قد انعكس إيجاباً بأهميتها الضرورية في تطبيقها بالمؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر لأسباب يذكرها، كامل،(2002، 602) بالآتي:

- 1- أن يكون الخريج قادراً على استيعاب التطور التكنولوجي السريع.
- 2- أن يكون الخريج متخصصاً ومهماً في عمله، ولديه القدرة على الإبداع والابتكار.
- 3- مواكبة التغيرات الاقتصادية المصاحبة للنظام العالمي الجديد.
- 4- التوسع في التعليم وزيادة الإقبال عليه.

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام:

لا يتم تطبيق أي شيء دون أن يكون هناك مبرر لهذا التطبيق، فلإدارة الجودة الشاملة مبررات كثيرة لتطبيقها في مجال التعليم، وهي في مجملها تؤكد على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي لا تتوقف عند تحسين الأداء فحسب، وإنما تهدف إلى تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات؛ ما يجعل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم له مبرراته؛ يشير إليها: عزب،(2008، 178-179)، بالآتي:

- 1- إقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم بوصفه العامل الحاسم في التنمية المجتمعية.

2- اكتشاف الدول المتقدمة انخفاض مستويات التحصيل الدراسي بين طلابها والوضع أسوأ في الدول النامية.

3- تزايد الرغبة عالمياً في الوصول إلى معايير جديدة عن الجودة، والاهتمام بها على المستويين النظري والتطبيقي.

4- الحاجة إلى مواجهة المتغيرات العالمية مستقبلاً، من خلال إعداد الفرد لمواجهةها والتعايش معها.

5- يصل العالم من خلال الجودة إلى تخفيف حدة التناقضات التي ظهرت في القرن الواحد والعشرين، وتتمثل بالآتي:

أ- التناقضات بين المستويين العالمي والمحلي، وذلك بمطالبة الفرد أن يكون عالمياً دون أن يفصل عن جذوره.

ب- بين العام والخاص، وذلك في كيفية المحافظة على التقاليد والثقافة الخاصة وسط التطورات الجارية.

ج- بين التقاليد والحداثة، وذلك في كيفية التجاوب مع التغيير دون التكرار للهوية بين التوسع الهائل في المعارف وقدرة الإنسان على استيعابها.

د- بين الروحي والمادي، فالعالم يتطلع إلى قيم وأخلاقيات سامية وهذه مهمة نبيلة للتربية.

6- إن الثورة التكنولوجية الشاملة والقائمة على تدفق علمي ومعرفي لم يسبق له مثيل، يمثل تحدياً للعقل البشري، وهو ما جعل المجتمعات تتنافس في تجويد أنظمتها التعليمية، (أحمد، 2003، 164).

فضلاً عن أن هناك مبررات أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم يذكرها: خضير، (2007، 37)، على النحو الآتي:

- ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- عالمية نظام الجودة، يعد سمة من سمات العصر الحديث.
- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في معظم دول العالم.
- ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم في المؤسسات التعليمية.

ويحدد: عليّات، (2004، 128)، بعض المزايا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية؛ منها:

- 1- تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقول من البيروقراطية الإدارية.
- 2- التخلص من الروتين والإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً.
- 3- إرضاء الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع.
- 4- مشاركة جميع أعضاء العاملين في إدارة المؤسسة التعليمية.
- 5- المساعدة على إيجاد نظام موثوق لضمان الأداء في حالة تغيب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
- 6- ربط أقسام المؤسسة التعليمية، وجعل عملها منسجماً بدلاً عن نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة؛ مما يؤدي إلى انضباط أكثر.
- 7- ترسيخ صورة المؤسسة التعليمية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.
- 8- المساعدة على وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية.

- فوائد تطبيق الجودة الشاملة في التربية والتعليم:

للجودة الشاملة فوائد كثيرة، ومتعددة في مجال التربية والتعليم، يوردها: الشبراوي، (1995، 74)، فيما يأتي:

- 1- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- 2- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسة التعليمية.
- 3- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في الحقل التربوي.
- 4- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
- 5- العمل المستمر من أجل التحسين، والتقليل من الإهدار الناتج عن ترك المؤسسة التعليمية، أو الرسوب.
- 6- تحقيق رضا المستفيدين، وهم: الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع.
- 7- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- 8- تحسين المناهج التعليمية وتطويرها إلكترونياً لتلائم متطلبات التعليم الإلكتروني.
- 9- تقديم الخدمات بما يشبع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي.
- 10- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.

11- تخفيض التكلفة مع تحقيق الأهداف التربوية في الوسط الاجتماعي.
ولا شك في أن هذه الفوائد تمثل مبادئ ومعايير مهمة في الوظائف التعليمية، ينبغي الاستفادة منها في التدريس لتحسين أداء المعلمين وإحداث إنتاجية أفضل في تحصيل الطلاب.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع التعليمي قد يكتنفه بعض الصعوبات، التي يمكن التغلب عليها طالما وجدت إدارة فعالة ومتحمسة لهذا النظام، ويمكن تلخيص أهم المعوقات، كما يشير إليها، أخضر، (2007، 13)، بأربع قضايا رئيسة، هي:-

أولاً: القضايا المتعلقة بالنظام التعليمي بشكل عام:

يشير كل من: أحمد، (2008، 100)، والترتوري وجويحان، (2009، 68)، إلى أن ثمة قضايا متعلقة بالنظام التعليمي تمثل معوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل بالآتي:

- 1- عدم توظيف المفاهيم الاقتصادية على العملية التعليمية.
- 2- عدم التنسيق بين نظامي التعليم العام والعالي.
- 3- البعد عن التخطيط الاستراتيجي والاكتفاء بالتخطيط قصير الأجل.
- 4- المركزية في رسم السياسة التربوية وصنع القرار التربوي.
- 5- ضعف بنية نظم المعلومات في القطاع التربوي.
- 6- قصور المناهج وطرائق التعليم؛ إذ إن المناهج الحالية، تتسم بالقصور في محتواها وأساليب تقويمها ونقص وسائلها التعليمية، وتعتمد على طرائق التعليم التي تقوم على الحفظ والتلقين.

ثانياً: القضايا المتعلقة بالهيئات التعليمية العليا ومؤسساتها التربوية:

أما القضايا المتعلقة بالهيئات التعليمية العليا ومؤسساتها التربوية وتمثل معوقات تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن: الحريري، (2010، 74)، يوجزها بالآتي:

- 1- قلة التزام القيادة في المؤسسة التعليمية بالجودة حيث يقارن العاملون بين ما يقوله مديرهم وما يفعله.
- 2- عدم وجود أسس أو معايير لقياس الجودة تشمل المخرجات والمدخلات التعليمية.
- 3- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ المناسب للتطبيق وتعجل النتائج.

- 4- استخدام الإحصائيات بطريقة غير سليمة في تحليل البيانات؛ ومن ثم الوصول إلى نتائج خاطئة.
- 5- عدم إعطاء أهمية كافية لعملية قياس وتقويم الأداء.
- 6- مقاومة التغيير والتطوير بسبب النقص في ثقافة الجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة.
- 7- تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية إزاء معايير حديثة غير مألوفة لديهم.
- 8- عدم إقامة دورات تدريبية لمديري المدارس لترسيخ مفهوم علم اقتصاديات التعليم.
- 9- تمسك المعلمين بالأساليب التقليدية في التدريس.

ثالثاً: القضايا المتعلقة بالطلبة:

هناك من القضايا المتعلقة بالطلبة ما يمثل معوقات تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، يشير: أحمد، (2008، 105)، إليها على النحو الآتي:

- 1- الكثافة الطلابية في بعض مدارس التعليم العام؛ إذ يزيد عدد الطلاب في بعض الأحيان عن 40 طالب.
- 2- استمرار غالبية المؤسسات التعليمية في استخدام طرق التعليم التقليدية، كالتركيز على الحفظ والتلقين وقلة استخدام.
- 3- التقنية وإستراتيجيات التعلم الحديثة وتوظيفها في التدريس، وإغفال استخدام التعلم الذاتي.

رابعاً: القضايا المتصلة بالنظام المالي والتمويل:

يلخص، أخضر، (2007، 15)، القضايا المتعلقة بالنظام المالي والتمويل، وتمثل معوقات تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال النظم التعليمية بالآتي:

- 1- استمرار الاعتماد بشكل كبير على الحكومة بوصفها مصدراً رئيسياً لتمويل التعليم، ومحدودية البدائل الأخرى.
- 2- حاجة نظام التعليم إلى وجود منهج منظم لتوزيع الموارد على التعليم العام في جميع المناطق بشكل متوازن.
- 3- ضعف النظام المالي والمعلوماتي، فتطبيق الجودة يتطلب موارد مالية لقاء تدريب العاملين في مجال الجودة.

المحور الثاني:

إدارة الموارد البشرية:

مدخل تطوري:

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة، بل هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد مرت عبر مخاض تطوري وحقب زمنية استجابت فيها للتغيرات البيئية الخارجية، والتغيرات في بيئة المؤسسات وتركيبه الموارد البشرية فيها؛ فكانت البدايات مع نشاط استمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية، اقتصاد العمل، علم النفس الصناعي، علم الاجتماع الصناعي، علم الأنتروبولوجيا، علم السلوك التنظيمي، علم السياسة والإدارة العامة، وقد تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتتحول تسميتها؛ من إدارة العاملين إلى إدارة الأفراد، ثم إدارة شؤون الموظفين، وأخيراً إدارة الموارد البشرية، (الهيبي، 2003، 20).

وفيما يأتي أهم المراحل الزمنية التي استمدت منها إدارة الموارد البشرية مبادئها وخصائصها:

1- قبل الثورة الصناعية:

تتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية؛ إذ كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة، وفي بيت صاحب العمل؛ ففي نظام العبودية عُد العامل ملكاً لصاحب العمل يبيعه ويشتريه، شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية ولا إنسانية له، وكانت السلطة المطلقة بيد المالك، ثم تلا ذلك نظام الصناعة اليدوية، وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف، إلى أن جاء نظام الطوائف، وبه شكلت كل طائفة لها قانوناً يضع شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا النظام احتكاراً للحرفة، (زويلف، 2003، 10).

2- مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، بينما ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، ولقد صاحب ظهور الثورة عدد من الظواهر، يشير : عبد الباقي، (2002، 33)، إلى أهمها على النحو الآتي:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها في العمل، مع ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة، وتجمع عدداً كبيراً من العمال فيها.

وقد سببت هاتان الظاهرتان الاستغناء أحياناً عن العمال، والاحتياج إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل؛ من حيث الحاجة إلى ساعات عمل طويلة، فضلاً عن ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا أحياناً في مسؤولياتهم إلى العاملين؛ فالعامل أصبح ضحية هذا التطور؛ إذ مجرد سلعة تباع وتشتري بعد اعتماد الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العمال، وفضلاً عما سبق، فقد أدى نظام المصنع الكبير إلى سوء العلاقات الإنسانية، من حيث الرقابة الروتينية في العمل؛ الأمر الذي أدى إلى سأم العاملين لواقع عملهم، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين، (ماهر، 2001، 35).

3- مرحلة القرن العشرين:

شهدت هذه المرحلة عدة أحداث أثرت على إدارة الموارد البشرية؛ ومن أبرزها:

أ- **ظهور حركة الإدارة العلمية:** أسهمت هذه الحركة في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة أبي الإدارة فريدريك تايلور Taylor Frederick، والتي أفضت إلى أربعة أسس يوردها، عبد الباقي، (2002، 22) على النحو الآتي:

- التطوير الحقيقي للإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين من خلال تعلمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

وعلى الرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد، فإنها، بتركيزها على معيارية العمل، قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل، وذلك بسبب التركيز في تعاملها على الطابع الفردي للعامل.

ب- **نمو المؤسسات العمالية:** في بداية القرن العشرين نمت المؤسسات العمالية في الدول الصناعية؛ حيث استخدمت نقابات العمل أساليب القوة من إضراب عن العمل والمقاطعة وغيرها من أجل زيادة الأجور وإيجاد الظروف المريحة للعمل.

ج- الحرب العالمية الأولى:

خلال الحرب العالمية الأولى، ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، كما تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، وهذا ما يمثل ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، كما تم خلال هذه الفترة إعداد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد

البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة عام 1915، وبحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية موجوداً على نحو ملائم.

د- ظهور حركة العلاقات الإنسانية بالإدارة:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطور في مجال العلاقات الإنسانية؛ فقد أجريت تجارب هاوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية على يد ألتون مايو، Elton Mayo، وقد أُنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله، وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، (عبد الباقي، 2002، 22).

4- مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين:

شهدت هذه المرحلة خاصة في السبعينات والثمانينات إلى يومنا هذا تطورات واضحة ومهمة في إدارة الموارد البشرية؛ نتيجة للتغيرات التي شهدتها العالم ولا يزال، كما يشير إليها، أبو شيخة، (2010، 29)، على النحو الآتي:

- ظهور العولمة.
- شدة المنافسة.
- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية؛ مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس
- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى وما يترتب عن ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
- ديناميكية البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها.
- هذه المتغيرات والتحديات وغيرها، جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير، يوردها، حمود و الخرشة، (2007، 23)، كما يأتي:
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتعاقد.
- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.

- زيادة الاهتمام بالجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- بروز ظاهرة التمكين للعاملين، التي تشكل إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أطلقت عدة تسميات على إدارة الأفراد من قبل الكتاب والباحثين والمهتمين في علم الإدارة؛ فهناك من سماها: إدارة الأفراد، وهناك من سماها: إدارة شؤون العاملين، وهناك من سماها: ب: إدارة القوى العاملة، بينما أطلق عليها آخرون: إدارة الموارد البشرية، إلا أن مصطلح: إدارة الموارد البشرية، حل محل بقية المصطلحات الأخرى؛ كونه أكثر شمولاً، وأكثر تجاوباً مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية؛ فهو يتعامل مع الفرد من منطلقات جديدة بوصفها عنصراً مستقلاً ومؤثراً، وليس بوصفها عنصراً تابعاً؛ فضلاً عن كون إدارة الموارد البشرية تقوم بالعديد من المشاركات الإدارية والفنية، وفي مقدمتها التخطيط الإستراتيجي الشامل لأي نظام كان، على عكس مفهوم إدارة الأفراد، الذي يقتصر دوره على التعامل مع المشكلات اليومية في إطار العمل، (العريفي، 2009، 14).

وإذا عرفنا إدارة الموارد البشرية فلا يمكننا تحديد ذلك في مفهوم موحد؛ نظراً لتعدد وجهات النظر؛ حيث يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والحديثة؛ فأصحاب النظرة التقليدية يرون أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواح تنفيذية؛ مثل حفظ الملفات، وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم، وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة، (عبد الباقي، 2002، 15).

ومن ناحية أخرى، يرى أصحاب النظرة الحديثة أن إدارة الأفراد تعد إحدى الوظائف الأساس في المنشأة، ولها الأهمية نفسها لتلك لوظائف الإنتاج، التسويق، التمويل... الخ، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة، (المرجع السابق، 2002، 27).

وبهذا الصدد، يستعرض الباحث عدداً من التعاريف لإدارة الموارد البشرية على النحو الآتي:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها:

النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة، (شاوش، 1996، 27).

ويرى؛ بيغروس ومايرس، Pigros and Myres، أن إدارة الموارد البشرية: هي القانون أو النظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية، (عبد الباقي، 2002، 17).

ومن التعاريف السابقة؛ يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف المهمة في المنشآت الحديثة؛ بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة؛ بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الدول والمجتمعات والثقافات تبعاً للمستويات التطويرية والتنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة، وباختلاف أنشطة المؤسسات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي؛ من حيث أحجامها ونشاطاتها من جهة أخرى.

فيرى: علاقي، (1999، 77)، بأن وظائف إدارة الموارد البشرية تتكون من نشاطات رئيسة منها: التخطيط، التنمية، التعويض، وعلاقات الموظفين.

بينما يرى زويلف، (2003، 27): أن إدارة الموارد البشرية لها وظيفتان مهمتان؛ هما:

1- **وظيفة إدارية:** هي الوظيفة التي تشترك فيها إدارة الموارد البشرية مع الوحدات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

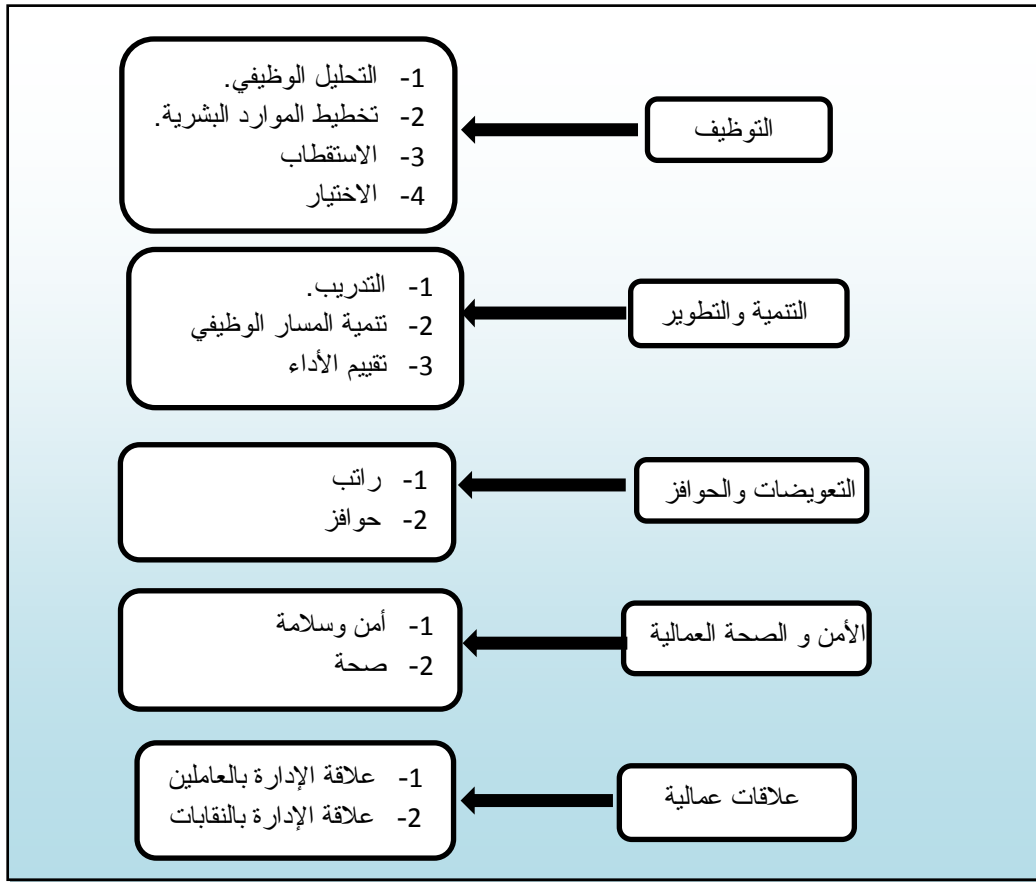
2- **وظيفة متخصصة:** هي الوظيفة التي تركز فيها على الموارد البشرية وتضم المهام الآتية:

- تهيئة الموارد البشرية.

- تطوير وتدريب الموارد البشرية.

- مكافأة الموارد البشرية.
- دمج الموارد البشرية.
- الحفاظ على الموارد البشرية.

وهناك عدد من الكتاب والباحثين صنّفوا الوظائف في مجموعات يوضحها الشكل (3)؛ حيث تم تصنيفها إلى خمس مجموعات رئيسية، سيستعرض هذا المبحث تعريفاً لوظائف كل مجموعة منها، وعلاقتها ببعضها البعض.



الشكل (3)

يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية

صيام، (2007)، المشار إليه بدراسة (أبو عوض، 2015، 19).

أولاً: مجموعة التوظيف:

يحدد التوظيف تركيبة الموارد البشرية لأية منظمة؛ مثل: ما عدد الأفراد المطلوب توظيفهم؟ وما المهارات والقدرات والخبرات الواجب توافرها فيهم؟ متى وكيف يتم النقل أو التعيين أو الاستبعاد؟ كيف نختار الأفراد المناسبين في كل حالة، (جاد الرب، 2009، 39).

وتشتمل مجموعة التوظيف على الآتي:

1- التحليل الوظيفي:

يقصد بتحليل الوظائف وتوصيفها " التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها"، (أبو شيخة، 2010، 33).

ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة، (حمود والخرشة، 2007، 31).

2- تخطيط الموارد البشرية:

يقصد بتخطيط الموارد البشرية: عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو تجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة؛ انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المؤسسة أو خارجها؛ لذلك فإن تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المؤسسة خلال فترة مستقبلية، (ديسلر، 2003، 149).

وتعرف بأنها: إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية للمؤسسة واستخدامها وعرضها وتطويرها، (الهيبي، 2005، 35).

3- استقطاب الموارد البشرية:

يعرف الاستقطاب بأنه: "العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص عمل بالمنظمة"، (حنفي، 2002، 133).

ويعرف بأنه: العملية التي تهتم بالبحث عن الأفراد المناسبين وجذبهم من بين الأفراد المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؛ حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار، (جاد الرب، 2009، 155).

4- اختيار الموارد البشرية:

تعرف عملية الاختيار بأنها: " عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة"، (السالم وحرشوش، 2002، 85).

وينصب اهتمام هذه الوظيفة على إجراء عمليات المقابلة والاختبارات من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، (أبو شيخة، 2001، 27).

ثانياً: مجموعة التنمية والتطوير:

يركز نشاط مجموعة التنمية والتطوير على التحول من التدريب إلى التعليم المستمر، وتمثل أنشطة تدريب الموظفين وتطويرهم نشاطاً أساسياً في قلب أنشطة الموارد البشرية في أية منظمة، وهذه الأنشطة الخاصة بالتدريب والتطوير تدعم الأفراد نحو تعلم المهارات الجديدة واكتساب مهارات متنوعة، والتأثير على اتجاهات الأفراد؛ حتى يكون كل فرد بمثابة جزء فعال من فريق عمل فعال في منظمة فعالة، كما أن أنشطة التطوير والتنمية، تعني: التركيز القوي على مفاهيم الكفاءة والعدالة في المنظمة خاصة عندما يتم دمج هذه الأنشطة في الأنشطة المختلفة للموارد البشري، وتشمل مجموعة التدريب والتطوير على الوظائف الآتية، (نعيم، 2012، 11).

1- تدريب وتطوير العاملين:

يعرف التدريب بأنه: " هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها"، (الشاويش، 2000، 232). ويعرف أيضاً بأنه: " السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم"، (حمود والخرشة، 2007، 31).

2- تخطيط المسار الوظيفي:

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة؛ خاصة فيما يتصل بالنقل والترقية والتدريب.

وهو عملية مستمرة، يتقدم الفرد فيها من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام، (حسن، 2005، 309).

3- تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه: " تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة"، (السالم وحرشوش، 2002، 102).

ويعرف أيضاً بأنه: "عملية قياس موضوعي ومستوى ما تم انجازه من عمل، بالمقارنة ومستوى العمل المستهدف كماً ونوعاً، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف"، (القحطاني، 2006، 45).

ثالثاً: مجموعة التعويضات والحوافز:

لا بد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل العمل والجهد الذي يؤدونه، ويتطلب ذلك من المعنيين إعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور ونظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

وتشمل هذه المجموعة على الآتي:

1- **التعويض (الراتب):** هو المال الذي يتقاضاه الشخص مقابل أدائه الوظيفي، (نعيم، 2012، 13).
أما تصميم نظام الأجور فيقصد به: تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها، (أبو شيخة، 2010، 33).

الحوافز: تعرف بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، وتؤثر على سلوكه وتصرفاته، (السلمي، 2001، 300).

أما تصميم نظام الحوافز فيقصد به: تصميم نظام للحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي والجماعي للمؤسسة، مبني على تقييم أداء عادل وموضوعي، (الساعدي، 2016، 5).
رابعاً: مجموعة الأمن والصحة العمالية:

هذه الوظيفة تعمل على توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك للمحافظة على صحة العاملين، وإيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية نحو المنشأة.

1- **الأمان:** تشمل حماية الموظفين من الإصابة بحوادث أثناء العمل.

2- **الصحة:** تشير إلى خلاء الموظفين من أي مرض جسدي أو نفسي؛ ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتمسك بالمؤسسة، (مرجع سابق، 2012، 13).

خامساً: العلاقات العمالية:

تهدف إلى تفعيل العلاقات بين العاملين التي من شأنها إضافة القيمة، وتعزيز عملية التعلم وتناقل ومشاركة المعرفة، والتعلم من الخبرات والمناقشات مع الزملاء، ضمن فرق وجماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، (Heather, 2010, 170).

وتركز هذه الوظيفة على التحول من علاقات العمل إلى العلاقة الحكومية للمؤسسة، حيث إن علاقات الموظفين تدعم انسجام العلاقة بين المديرين والموظفين، (جاد الرب، 2009، 42).

أما العلاقات مع النقابات العمالية فتشمل المساومة الجماعية وإدارة العلاقة بين الطرفين، وتعد وظيفة تطوير علاقات العمل تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين،

وتعمل على بحث مطالب النقابات العمالية، ووضع نظام لبحث شكاوي العاملين ومعالجتها،(أبو شيخة،2010، 33).

ويؤكد: السالم وحرشوش،(2002، 28)، على أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الأعمال التخصصية فقط؛ بل تتضمن الأعمال الإدارية المتمثلة في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، شأنها شأن الإدارات الأخرى في المؤسسة؛ إذ لا بد لكل إدارة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشئت من أجلها، وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً لتحقيق أهدافها، وأن تقود نشاطات العاملين وتحفزهم وترغبهم نحو تحقيق الأهداف، وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفاً، ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الأعمال التي تمارسها وبعدها.

أهداف إدارة الموارد البشرية ومبررات استخدامها :

أ- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، والعامية والخاصة، هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد بشكل يلبي رغبات واحتياجات المؤسسة،(الشطل،2007، 42).

كما أن إدارة الموارد البشرية تسهم بكل وظائفها في تحقيق عدة أهداف، يحددها: كشواي،(2006، 12)، كما يأتي:-

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات، على وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.

- تحقيق انتماء الأفراد للمؤسسة وولائهم والمحافظة على رغبتهم في العمل.

- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة الوظيفية للمؤسسة و البيئة الخارجية.

- إيجاد ظروف عمل جيدة، تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، وتفادي المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

- إتاحة الفرصة للعاملين في أن يجدوا فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المؤسسة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

- توفير ضمان اجتماعي وصحي جيد للعاملين.

وفي ضوء ذلك، يجد الباحث أن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية هو استقطاب العنصر البشري الكفاء والفاعل وصيانتته، بوصفه أهم مدخلات التنظيم الذي يعزى إليه النجاح والتميز بمستوى الخدمات التي وجد من أجلها التنظيم، وبما يحقق الرضا للمستفيد.

ب- مبررات استخدام إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية هي المستوى الإداري والوظيفي الذي يتعامل مع البشر، وهذا ما يمنحها من الأهمية والمكانة في منظمات الأعمال على مختلف مجالاتها، ومن ثم فإن مبررات وظائفها في غاية الأهمية؛ بل هي مصدر استقرار التنظيم وتطوره، ولعل: النداوي، (2009)، (40)، يؤكد على أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال المبررات الآتية:

- أنها تتعامل مع الإنسان أهم الموجودات فيها، وهو الموجود الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المؤسسات الأخرى، ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المؤسسة.

- أنها بما توفره للمؤسسة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة، وذات إمكانية وقدرات ومهارات عالية، تسهم في تقديم مخرجات المؤسسة لتفوق قيمتها تكلفة المدخلات، وهي بذلك تحقق الكفاءة والفعالية للمؤسسة.

- تسهم إدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف المختلفة في المؤسسة، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، وزيادة الخبرة والتعلم، ومن ثم تقليل فرص الخطأ.

- أن إدارة الموارد البشرية، هي الإدارة المهمة والأساس والرئيسة التي تعمل لمواجهة المتغيرات الجديدة في عالم اليوم.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات تجاه إدارة الموارد البشرية، التي تُعنى بتحقيق أهدافها تجاه

العاملين من ناحية، وتجاه المؤسسة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات ما أشار إليها عبد الباقي،(2000، 103-108)، على النحو الآتي:

- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- التغيرات في تركيبة القوى العاملة.
- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- تغير القيم والاتجاهات.
- العائد والتعويض المادي للعاملين.
- زيادة حجم القوي العاملة.
- التشريعات واللوائح الحكومية.
- تزايد أعداد الموظفين المتخصصين ونموهم.
- عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الاداء بفاعلية.
- تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
- زيادة حجم المؤسسات وتعقد علاقات العمل.
- تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية.
- الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.

الاتجاهات والأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

من أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الأنموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي ديف يورش، Dave Ulrich في كتابه "تصير الموارد البشرية"، ويعد أحد أبرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر، والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة أفضل(200)، شركة في العالم، ويعتقد الخبير: ديف يورش، أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها، وأن هناك دوراً جديداً، يجب على إدارة الموارد البشرية القيام به، ويرى أن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم بتطبيق أربعة أدوار رئيسة لتكون معاصرة وفعالة، يذكرها: ماجي،(2013،214)، على النحو الآتي:

1- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يقصد بها مشاركة إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها ومتابعتها.

2- إدارة التغيير والتحول:

تعني: أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المؤسسة، نتيجة المتغيرات البيئية والمنافسة الشديدة، ومساعدة المؤسسة على التطوير التنظيمي من خلال أساليب إدارية حديثة؛ مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات (الهندرة).

3- إدارة تطبيق البنية التحتية:

يقصد بها: إعداد بنية تحتية للمؤسسة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم؛ بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة، وتكون متاحة للموظفين بموقع المؤسسة الإلكتروني.

4- إدارة إسهامات العاملين:

بمعنى إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها، وتشجيع الموظفين المبدعين، وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل، أو نظم إجراءات العمل.

مما سبق؛ يتضح: أن أهم الأدوار الحديثة التي يجب أن تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، هو مساعدتها في تطبيق الأساليب، والمداخل الإدارية الحديثة، ومن أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة؛ فضلاً عن إدارة التغيير الهادف للتطوير بفعل التحولات والمستجدات المحيطة بالمؤسسة.

المحور الثالث

الإدارة التعليمية

مدخل مفاهيمي:

يعيد الاقتصاديون أسباب التنمية الاجتماعية والتقدم في أي مجتمع في العالم إلى ثلاثة عناصر مهمة هي: البيئة المناسبة، والعمل، ورأس المال، وعلى الرغم مما تسهم فيه هذه العناصر في دفع عملية الإنتاج في مجتمع ما، فإن توفر أي منها لا يكفل استخداماً أمثل في غياب عنصر مهم، هو عنصر الإدارة؛ فكم من البلدان توافرت فيها الموارد الطبيعية والبشرية أو تكومت في خزائنها الأموال، ولكنها بقيت ترزح في عهود من الانحطاط والتخلف؛ فالإدارة هي التي تعمل على التنسيق بين الموارد، سواء كانت هذه الموارد، مادية، أم بشرية أم طبيعية، وتعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل؛ أي بقدر مناسب من الجهد البشري لا ينم عنه إرهاق أو استنزاف للطاقات أو القوى المتاحة، وهذا ما تقوم بها الإدارة .

لذا؛ فإن مفهوم الإدارة في سياق إدارة الموارد البشرية تعرف بأنها:-

"نشاط يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمادية، من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات"، (الخطيب والخطيب، 1984، 60).

كما يعرفها بيفنر وبرستاس، (Pfeiffner & priesthus)، المشار إليهما بـ كلاله، (2002، 26) "بأنها تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة".

بينما تعرف بأنها: "تنظيم وإدارة القوى البشرية والإمكانات المادية، لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها"، (الشمري، 2004، 12).

أما حسان والعجمي، (2006، 30)، فيعرف الإدارة بأنها: " جملة الوظائف أو العمليات: من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابه التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة".

من خلال العرض السابق لتعريفات مفهوم الإدارة؛ يمكن القول: إن تعدد التعريفات على الرغم من اختلافها وتباينها من حيث طبيعة الصياغة، فإنها متداخلة ومتشابهة، وكل تعريف يكمل بعضه بعضاً، ولعل من الملاحظ أن التباين بين التعريفات السابقة، يعزى إلى التباين والاختلاف في ميادين الإدارة الصناعية، الخدمية، البحثية،... الخ، كذلك يعزى إلى التباين الفكري بين المفكرين والباحثين من حيث وجهات نظرهم لوظائف الإدارة، أو تغليب عنصر على

العناصر الأخرى في العمليات والوظائف الإدارية، وفي ضوء ذلك يشير، الصعفاني، (2011)، (16-17)، إلى أن التعريفات السابقة تشترك بالعناصر الآتية:

- 1- أن الإدارة عملية إنسانية في المقام الأول.
- 2- أن الإدارة عملية تعاونية.
- 3- للإدارة مجموعة من العمليات أو الوظائف المتكاملة؛ مثل التخطيط - التنظيم - التنسيق - التوجيه - والاتصال - والرقابة - والتقييم.
- 4- توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف.
- 5- أن الإدارة علم، يعتمد في مفاهيمه على عدة علوم، فتحتاج إلى دراية ومعرفة.
- 6- أن الإدارة فن، لا ينجح فيها إلا من حذق فنونها ومهاراتها.
- 7- أن الإدارة تتأثر بالبيئة المحيطة بها.
- 8- أن الإدارة لا تكون ناجحة إلا إذا حققت أهدافها بكفاءة، وبأقل تكلفة وجهد وبأسرع وقت.

نشأة الإدارة التعليمية:

عرف الإنسان الإدارة منذ أن وجد على وجه الأرض في أنماطها البسيطة، ومارسها؛ إذ ابتدأ العمل الإداري، عندما كانت معظم احتياجات الأسرة تصنع في البيت، وكان سيد الأسرة هو الذي يوزع العمل بين أفراد الأسرة ويوجهها، ومع تطور الأسرة وزيادة السكان كان زعيم القبيلة يقوم بدوره في قيادة القبيلة وتسيير شئون قبيلته، ويتغير نمط المعيشة وتطور الحياة الأسرية بشكل كبير، ومع ظهور المجتمع المدني وزيادة العمل والإنتاج، كانت الحاجة ماسة للإدارة لتنظيم الأعمال والتنسيق فيما بينها، وتقويم مخرجاتها؛ الأمر الذي برزت الحاجة إلى وجود الإداريين والمختصين والفنيين، وهكذا عمت الحاجة والفائدة بالإدارة إلى مختلف الأعمال في ميادين الحياة المختلفة الرسمية وغير الرسمية، الخدمية والإنتاجية على حد سواء، (الطيب، 1996، 8).

وينطلق مفهوم الإدارة التعليمية من الفعل الذي يدير أو يحرك، وكلمة الإدارة تعني: تقديم الخدمة أو العون للآخرين، من منطلق كونها: ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير، والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية، وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك، باستخدام الموارد المتاحة وفقاً للأسس والمفاهيم العلمية، ووسيلتها هو إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف، ورصد السياسات ووضع الخطط

والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق وتوجيه الجهود، وفقاً للخطط والبرامج الموضوعية، (الغيثي، 2013، 14).

على أن مفهوم الإدارة التعليمية لم يتبلور إلا في العصور الحديثة، فقد ظلت العملية التربوية فترة من الزمن تدار عن طريق الخبرة؛ حيث كان يوكل أمر إدارة المدرسة لكثير من المعلمين بحكم خبراتهم في المجال التربوي، وهنا كانت القيادة التربوية أكثر حضوراً من الإدارة التعليمية بوصفها توجهاً حديثاً، وانتقل علم الإدارة إلى مجال التربية في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأت الإدارة التعليمية بوصفها علماً مستقلاً عن الإدارة العامة في العام 1946، وزاد الاهتمام بها في أمريكا بين عامي 1955 و1959م، (الأغبري، 2009، 176).

وبدأ اهتمام المؤسسات التربوية يزداد بالإدارة التعليمية؛ ففي أمريكا لقيت الإدارة التعليمية اهتماماً كبيراً من قبل مؤسسة (كلوج) الأمريكية تمثل في تقديم منح مالية للجامعات تشجيعاً منها لهذه الجامعات على تأسيس علم مستقل بالإدارة التعليمية، يدرس للمهتمين بشؤون المؤسسات التعليمية، وفي عام 1946م، ظهر علم الإدارة التعليمية بوصفها علماً مستقلاً بذاته، ومن الولايات المتحدة الأمريكية انتقل علم الإدارة التربوية إلى جميع دول العالم، (مطاوع وحسن، 1984، 17).

وبعد تشكيل مجلس الجامعات لإدارة التربية (Ucea) في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1954م، الذي أسهم في تقديم وسائل التعاون المختلفة بين الجامعات، وانتقلت إلى أوروبا والاتحاد السوفيتي (سابقاً) واليابان ثم الدول العربية، وأولها جمهورية مصر العربية، التي بدأت تدخل عصر التخطيط القومي الشامل في الستينات، ثم أصبحت تدرس ضمن المواد التربوية بالجامعات المصرية، وانتقلت إلى الجامعات العربية في السبعينات والثمانينات، (مرجع السابق، 2009، 176).

مفهوم الإدارة التعليمية:

هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها، سواء داخل المؤسسات التعليمية نفسها أم بينها والمؤسسات التعليمية المناظرة لها، وذلك لتحقيق الأغراض المنشودة للتربية والتعليم، والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارات الأخرى تمثل وسيلة وليست غاية في حد ذاتها.

وفي هذا السياق، يعرف: سليمان، (2001، 129)، الإدارة التعليمية:

" أنها الكيفية التي يدار بها التعليم في دوله ما، وفقاً لأيدولوجية المجتمع وأوضاعه، بما يتلاءم مع طبيعة المجتمع وظروفه، والاتجاهات الفكرية والتربوية

السائدة فيه، حتى تتحقق الأهداف المرجوة للتعليم، نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له، ويتم ذلك على مستوى الدولة أو الجمهورية أو المحافظة أو الولاية أو المقاطعة، أو المديرية أو المنطقة أو المدينة أو القرية، كل بحسب مسمياته وظروف تنفيذه".

وعرّفها: حمائل،(2000، 5)، بأنها:

"مجموع العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني الإنساني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم، من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة، وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية".

كما يعرف: النجار،(2002)،المشار إليه،(الكرابدة،2004، 46)، الإدارة التعليمية بأنها:

"منظومات، وعمليات، ونماذج، وعلاقات، وقواعد تشغيل الموارد المتاحة للمنظمات التعليمية بغرض تحقيق أهداف متوازنة خلال فترة محددة، وتشمل هذه الموارد الإمكانيات الفنية والتعليمية والبشرية والمادية والنقدية، والتي يجب أن تشغل عن طريق التخطيط المحكم والرقابة المانعة بالمعدلات والأنماط التي تضمن نجاح التربية".

بينما يعرفها: الجبر،(2002)، المشار إليه ب(الشمري،2004، 14)، بأنها:

"الإدارة التي توجه مسيرة العملية التعليمية على مستويات مختلفة، لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال قدر الإمكان".

ومن الملاحظ: أنه مهما اختلفت الصياغة اللفظية للتعريفات العديدة للإدارة التعليمية، فإنها تتفق في المضمون الذي يؤكد على تحقيق الأهداف عن طريق التوظيف الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسات التعليمية، وأن عملية التعليم والتعلم لا تتم بشكل صحيح ويتحقق لها النجاح المطلوب، إلا إذا كانت هناك إدارة تعليمية ناجحة تقوم بوضع السياسة التعليمية، وتعمل على تنفيذها.

ويمكن للباحث أن يعرف الإدارة التعليمية بأنها:

عملية إنسانية تعاونية تتم داخل المؤسسة التعليمية، بهدف توفير المناخ الفكري والجماعي النشط والمنظم لإنجاح العملية التعليمية، والتربوية وتحقيق التنمية، الفكرية والمادية والروحية الشاملة والمستدامة التي ينشدها المجتمع.

خصائص الإدارة التعليمية:

للإدارة التعليمية العديد من الخصائص التي تتميز عن غيرها من الإدارات؛ يوردها: مرسى، (1998، 28-31)، كما يأتي:

1- ضرورتها الملحة:

فالخدمات المتوقعة من المؤسسات التعليمية والخدمات المفروض أن تقدمها هذه المؤسسات، وارتباط هذه الخدمات بالمنزل وآمال الآباء وتطلعاتهم بالنسبة لأبنائهم، والحاجة إلى إعداد مواطن صالح قادر على خدمة نفسه ومجتمعه ووطنه، تكون كلها ضرورات ملحة بالنسبة لرفاهية المجتمع وتقدمه، بل إن ضرورتها أكثر إلحاحاً من ألوان النشاط الأخرى، ويعد التعليم ومؤسساته من الإستراتيجيات القومية الكبرى لشعوب العالم المختلفة المتقدمة والنامية على حد سواء.

2- المنظور الجماهيري:

يعني الأهمية النسبية والعامة للتربية بالنسبة للميادين الأخرى؛ فبصفة عامة نجد أن ما يحدث في مصنع لإنتاج الصلب، مثلاً، يبعد كثيراً من حيث المنظور الجماهيري عما يحدث في المدرسة، فمما لا شك فيه أن اهتمام الجماهير بموضوع التربية، يرجع لاتصاله بأعلى ما يملكه المجتمع، وهم الأبناء، وهذا الوجود المتميز للمدارس والتربية له آثاره المترتبة على الإدارة التعليمية، وإلى جانب هذا، تتعامل الإدارة التعليمية مع كثير من الأجهزة الاجتماعية الأخرى، وتطلب تفهمها وتعاونها لكي تقدم لها العون للقيام برسالتها.

3- تعقد الوظائف والفعاليات:

تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث درجة الفنية والتعقد، ومع عدم التقليل من تعقد أية مؤسسة أو منظمه إنتاجية، فإن من الواضح أن عملية التدريس والتعليم تتضمن تعقيداً يفوق ما تتضمنه إدارة أو تشغيل آلة ميكانيكية أو يدوية مثلاً، وفي الوقت نفسه قد تكون أقل تعقيداً، مما تتضمنه إدارة قسم للعلاج النفسي، وإحدى سمات الإدارة التعليمية أنها تتضمن مستوى فنياً ودرجة من تعقيد العمليات تفوق المتوسط أو المعدل، وهذا التعقيد يؤدي إلى كثير من المشاكل التنظيمية والتنسيق، فضلاً عن أن تعقيد القيم الاجتماعية يجعل الإدارة التعليمية في موقف حرج، إلى جانب تعقيد منظومة الثقافات والأيدولوجيات للمجتمع؛ كل ذلك يجعل من الإدارات التعليمية ذات طبيعة خاصة في مدلولاتها الوظيفية والخدمية المجتمعية والحضارية الإنسانية.

4- ألفة العلاقات الضرورية:

تمثل ألفة العمليات التعليمية، وما تتضمنه من احتكاكات مباشرة بين الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، جانبا آخر مميزاً للإدارة التعليمية؛ فهناك العلاقات بين المدرسين فيما بينهم وبين التلاميذ بعضهم بعض والآباء، وبين هؤلاء والأبناء والمديرين والمدرسين وهكذا، وهي علاقات تتضمن تفاعلا معقدا يحدث يوميا، ويجب أن يسود الاحترام هذه العلاقات، ويجب أن يكون هناك تمييز بين مجال المدرسة ومجال المنزل وبين المدرسة والمجتمع.

5- التأهيل الفني والمهني للعاملين:

تساوى المؤسسات التعليمية مع غيرها من المؤسسات في الميادين الأخرى، من حيث ضرورة وجود هيئة من الموظفين المؤهلين تأهيلا فنيا؛ فالمعلمون يشترط فيهم حصولهم على شهادات ومؤهلات، ذات مستوى علمي معين، مع تدريب وإعداد مهني معين، ويترتب على ذلك أن الإدارة يجب أن تولي اهتماما كبيرا لتوزيع هيئة العاملين بالتعليم أكثر من إدارة المصنع؛ فهناك أمور مثل القيم المهنية وأحكام المعلمين ودقة الاتصال وغيرها، كلها تضاعف أو تزيد من تعقيد الإدارة، وتحتم عليها أن تتضمن درجه من الإعداد والتأهيل المهني للعاملين، (عالم، 2009، 77).

6- مشكلات القياس والتقويم وصعوبة التحكم في المدخلات والمخرجات:

إن مشكلات التقويم على المستوى الفني في المستويات التعليمية أكثر صعوبة وتعقيداً من غيرها في المواقف الإدارية الأخرى؛ لأن هناك مؤسسات أخرى تؤثر على شخصية التلميذ؛ كالمنزل والمؤسسات الدينية، والمجتمع ككل بمؤثراته الثقافية والحضارية، مما يجعل عملية قياس أثر المدرسة وحدها عملية صعبة، الأمر الذي يجعل أيضا للإدارة طابع مميز.

على أن مما يزيد الأمر صعوبة في المؤسسات التعليمية أن تتحكم في نوعية مدخلاتها الذين هم التلاميذ، الذين يأتون بقدرات ومهارات متفاوتة؛ إذ يتحتم على المدرسة أن تسير مع كل واحد منهم وفقاً لما يناسبه وما يحقق طموحاته، وكذلك تفاوت المخرجات في مستوياتها لوجود عوامل مؤثرات أخرى غير المدرسة، وفضلاً عن ذلك فإنه عندما ترغب إدارة المؤسسة التعليمية إحداث تغيير في نوعية مخرجاتها فإن ذلك بالغ الصعوبة؛ لأن النتيجة المتوقعة لا تظهر مباشرة؛ بل نحتاج لعدة سنوات، وقد لا يكون التغيير المطلوب إحداثه مضموناً لتأثير عوامل أخرى خارج إدارة المدرسة، (المرجع السابق، 2009، 78).

العوامل المؤثرة على الإدارة التعليمية:

الإدارة التعليمية نظام فرعي من الإدارة العامة للبلاد، وترتبط كذلك بمجموعة من النظم الأخرى التي تؤثر وتتفاعل فيما بينها، كونها ينضوي في إطار منظومة اجتماعية متكاملة؛ فتؤثر في المجتمع والبيئة الاجتماعية وتتأثر بها، وإن أية محاولة للتطوير أو الإصلاح للنظام التعليمي لا بد أن تأخذ في اعتبارها النظام الإداري للدولة بشكل عام، وكذا الخصائص الذاتية التي يتميز بها المجتمع عن غيره، وذلك للحساسية الشديدة التي يمتاز بها النظام التعليمي؛ كونه يتأثر بعدة عوامل وقوى تؤثر فيه وتحدد مساراته واتجاهاته المختلفة، يذكرها: عبود(1983، 143-153)، على النحو الآتي:

1- العوامل التاريخية :

إن البلاد المتقدمة، نتيجة لظرفها التاريخية والحضارية التي مرت بها، قد أرست دعائم الحياة فيها على العلم والتكنولوجيا، بما في ذلك الإدارة العامة أو إدارة التعليم، ولها باع كبير ورصيد تراكمي في التقدم والتطور، أما البلاد الآخذة في التقدم؛ فمهما كانت درجة التقدم التي وصلت إليها، فهي لا تزال في طور التكوين، وهي تضع البلدان المتقدمة نصب عينها بوصفها هدف تسعى للوصول إليه، سعياً للحاق بركب الحضارة التي وصلت إليها تلك الدول، وغالبا ما تدفعها الرغبة الشديدة في الالتحاق بركب التطور الحضاري التي وصلت إليها البلدان المتقدمة، إلا أن تجاهل الهوية التي تفصل بينها وبين تلك الدول، تجعلها تقفز إلى مستوى هذه البلاد دون أن ترسي نهضتها على أساس سليم؛ كما فعلت تلك الدول المتقدمة في نهضتها.

2- العوامل الاجتماعية :

تخضع الإدارة التعليمية في كل مجتمع إلى العديد من القوى والضغوط الاجتماعية التي لا يمكن تجاهلها؛ بل ينبغي مراعاتها والتغلب عليها؛ كتطلعات الآباء وآمالهم وتوقعاتهم من تعليم أبنائهم؛ فضلاً عن مشكلات متنوعة تواجه الإدارة التعليمية؛ مثل إطالة فترة الإلزام والالتحاق بالتعليم الثانوي والجامعي، وزيادة الطلب على نوع معين من التعليم ، ومن القوى المؤثرة كذلك وضع المرأة الاجتماعي، وزيادة الوعي بأهمية دورها في المجتمع، وما تفرضه على الإدارة التعليمية من إيجاد مناخ وظيفي مناسب؛ بحيث يدفع الآباء لتعليم بناتهم،(أمين، 2003، 34-35).

3- العوامل الاقتصادية:

تتأثر الإدارة التعليمية بالأوضاع والعوامل الاقتصادية السائدة في المجتمع، وهذا التأثير يحدث من زاويتين؛ يحددهما: حسان والعجمي، (2006، 139-140)، على النحو الآتي:

أولهما:- البناء الاقتصادي.

ثانيهما:- النظرية الاقتصادية.

ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

- من حيث البناء الاقتصادي:

إن الإدارة التعليمية لكي تنجح لابد أن يكون البناء الاقتصادي محور تفكير في سياساتها التربوية؛ حتى تعمل على دعمها، ومن ثم تحويل ما ينفق على التربية إلى لون من ألوان الاستثمار البشري، ومن ناحية أخرى نجد بلدان العالم المعاصر تتفاوت فيما بينها؛ من حيث الدخل الفردي والقومي، وهذا يؤثر على مدى قدرة الإدارة التعليمية من حيث مدى توافر برامج التربية المناسبة والعصرية لأبناء المجتمع، سواء في مرحلة التعليم الإلزامي أم في مراحل التعليم الأخرى.

- من حيث النظرية الاقتصادية:

إن أثر العوامل الاقتصادية في الإدارة التعليمية يبدو أوضح العوامل، ويعرف البعض النظرية الاقتصادية بأنها مسألة قيود أو لا قيود، والمسألة، بعبارة أخرى، تتوقف على مقدار تدخل الحكومات بسياساتها في تقييد المعاملة داخل البلاد وخارجها.

4- العوامل الجغرافية:

تتأثر الإدارة التعليمية بالعوامل الطبيعية والجغرافية؛ فالنظام المدرسي والأبنية المدرسية وقيود السن المتعلقة بنظام الإلزام والحضور الإجباري، وكذا حجم التجمعات السكانية، وصعوبة التضاريس والنشنت السكاني ما بين قرى قريبة ومتباعدة، كما في المناطق الجبلية الوعرة، تؤثر في نوع اختيار نمط الإدارة مركزية أم لامركزية، (مطاوع، 2003، 17).

5- العوامل السياسية:

قبل الحديث عن أثر العوامل السياسية في إدارة التعليم يستحسن أن نشير إلى حقيقتين؛ يحددها: العجمي، (2008، 144-145)، كما يأتي:

- **الحقيقة الأولى:** صعوبة الفصل بين العوامل السياسية والعوامل الاقتصادية؛ فالاقتصاد بوصفه بناء هو القوة المحركة للسياسة، والسياسة بوصفها سلوكاً هي الإطار الذي يدور فيه النشاط الاقتصادي، وإذا كانت النظرية الاقتصادية هي (القيود) أو (اللاقيود) - المفروضة على النشاط الاقتصادي للأفراد والجماعات، فإن النظرية السياسية هي (القيود) - أو (اللاقيود) - المفروضة على النشاط الإنساني والاجتماعي والسياسي الذي يقوم به أبناء المجتمع - أفراداً وجماعات.

- **الحقيقة الثانية:** علينا أن نفرق بين العوامل السياسية وبين الظروف السياسية المؤقتة أو الطارئة، التي تفرض على البلد في فترة معينة ، وبين النظرية السياسية التي يسير عليها ويلتزم بها هذا البلد أو ذلك؛ فهناك بلاد تتبع السلطة فيها من الشعب، والحكومة فيها لا تتخذ أي قرار، إلا إذا وافق عليه الشعب عن طريق ممثليه ، وبلاد أخرى تتركز السلطة عادة في يد الدولة، وعادة في يد حاكم واحد فرد أو حزب، والجميع يأتمر بأمر هذا الحاكم الفرد، أما عن البلاد التي تتركز السلطة فيها بيد الدولة وحدها، فتقوم فلسفة الحكم فيها على تزويد الدولة بكل وسائل القوة؛ حتى تتمكن من السيطرة والتحكم، ومهما كان الاختلاف والتباين في طبيعة الحكم السياسي، فإن هناك اهتماماً واضحاً بالتنمية البشرية؛ إذ إنها الحد الفاصل بين الحكومات التي تسيطر على المرافق العامة والحكومات التي لا تسيطر عليها، ويبين جلياً أن الفارق السياسي، ينعكس سلباً أم إيجاباً على طبيعة التعليم السائد لهذا البلد أو ذلك،(العجمي، 2008، 145).

6- درجة التقدم الحضاري:

يقوم التقدم الحضاري في أي مجتمع معاصر، على ثلاث قواعد أساسية، يحددها: عبود،(1983، 143-153)، بالآتي:

- **القوى البشرية:** تشمل كافة التخصصات العلمية والمهنية، وعلى كافة المستويات التي تتطلبها حركة الحياة في المجتمع؛ خاصة تلك القوى البشرية التي تقود نهضة البلاد في مختلف المجالات؛ من علماء، ومهندسين، وأطباء، ومدرسين، وقادة وإداريين، ووجود هذه القوى البشرية، رهن بوجود نظام التعليم العصري، بالدرجة الأولى
- **المؤسسات والمنظمات:** القدرة على استيعاب هذه القوى البشرية - صناعية، وتجارية، وزراعية، وسياسية واجتماعية، و من ثم، القدرة على الاستفادة من هذه القوى البشرية المختلفة.

- **نظام التعليم العصري:** هو النظام المنفتح على المجتمع، بمختلف مؤسساته ومنظّماته ليوفّر له ما تتطلبه مؤسساته ومنظّماته من قوى بشرية بالكيف والكم المطلوبين، وفي الوقت المناسب.

والهوية الحضارية التي تفصل بين الدول المتقدمة والمتخلفة، هي بالدرجة الأولى هوية إدارية، ومن مظاهرها في واقع البلدان المتخلفة: تضييع الجهد والوقت وتبديد الوارد، وعلى العكس من ذلك في البلدان المتقدمة.

وظائف الإدارة التعليمية:

تشير الكتب والمراجع المتخصصة إلى أن هناك وظائف رئيسة، تقوم بها الإدارة التعليمية، يذكرها: الفايز، (1993، 103)، على النحو الآتي:

- **التخطيط:** هو الرؤية العلمية الإدارية والمبرمجة لتحقيق أهداف الإدارة التعليمية، هذه الوظيفة تهتم بتوقع المستقبل، وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة التعليمية .

- **التنظيم:** تتعلق هذه الوظيفة بتصنيف المهام والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة التعليمية، وبرمجة العمل وتحديد المسؤوليات وتقسيم مراحل التنفيذ، وتنظيم الاستخدام الأفضل من الموارد البشرية والمادية والمالية وتحديد مستوى الاستفادة منها.

- **التوجيه والإشراف:** هي عمليتان تتعلقان بالإشراف اليومي والشهري والسنوي على سير العمل ومعالجة الصعوبات، وحل المشكلات التي تعترض سير العمل الإداري والتربوي في الإدارة التعليمية.

- **التقويم:** من أهم وظائف الإدارة التعليمية الحديثة؛ حيث يتم تطبيق المعايير الخاصة بالإنجاز والإنتاج في ضوء الأهداف الموضوعية، وتأمين المعلومات الفنية اللازمة للإدارة، وتحديد الانحرافات في الأداء ومعالجتها بأساليب علمية.

واقع الإدارة التعليمية في اليمن:

نشأة الإدارة التعليمية وتطورها في اليمن:

تعد الإدارة التعليمية حديثة العهد في الجمهورية اليمنية؛ إذ بدأت تحديداً، بعد قيام الثورة اليمنية سبتمبر 1962م في الشمال، وبعد استقلال جنوب الوطن عام 1967، وقد نمت هذه الإدارة وتطورت بتطور التعليم العام والفني وتعدد مراحلها، وقد صدر أول قانون في عام 1963م برقم (16) بشأن تنظيم وزارة التربية والتعليم وتحديد اختصاصاتها، كما أنشأت وزارة التربية والتعليم في "عدن"، عام 1968م بعد استقلالها، وقد وضع هيكل تنظيمي للإدارة التعليمية بدأ بالوزير ثم الوكلاء ثم مديري العموم، ثم مديري الإدارات والأقسام، من خلال الاستعانة بالخبرات العربية، للأخذ بالأساليب الإدارية والتربوية، وصدر قانون جديد عام 1967م شمل إحداث تغييرات وتعديلات في هيكل الوزارة، لمسايرة التوسع الحاصل في مجال التعليم، وقبل إنشاء المراكز التعليمية كانت مهمة الإشراف على مدارس ناحية معينة تسند إلى شخص يسمى: (مدير المدارس)، وقد كان المسؤول المباشر أمام مدير عام التربية في المحافظة عن المدارس التي أسندت مهمتها إليه، وفي بداية عام 1980م صدر قرار وزاري برقم (81) قضى بإلغاء وظيفة مدير المدارس وإنشاء المراكز التعليمية بدلاً عنها، وأصبح مديرو المدارس مديرين للمراكز التعليمية، وفي إطار هذا التطور في الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية قسمت محافظة إب إلى أربعة مراكز آنذاك، والمناطق التي لم تُنشأ فيها مراكز ألحقت ببعض المراكز القائمة والقريبة منها، (وزارة التربية والتعليم، 1980، 179).

وفي مطلع التسعينات، حدث تطور كبير في الساحة اليمنية شمالاً وجنوباً، هو توحيد شطري اليمن في 22/5/1990م، وبعد ذلك تم صدور قانون التعليم رقم (45) عام 1992م وضع هيكلاً تنظيمياً، وصدور القرار الجمهوري رقم (37) عام 1993م بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم؛ حيث كان لوجود نظامين سياسيين قبل الوحدة أثر سلبي في نشأة الجيل اليمني؛ فقد كان كل نظام تعليمي في شطري اليمن يتأثر بالنظام السياسي الموجود في كل شطر سواء في الفلسفة التعليمية أم السياسة التعليمية، وإستراتيجيتها أو السلم التعليمي أو الإدارة التعليمية والمناهج والكتاب المدرسي وغيرها، (الهاتف، 2000، 13).

ولما تحققت الوحدة في 22 مايو 1990م حرصت دولة الوحدة على وضع أسس موحدة لنظام التعليم في جميع مكوناته ومستوياته، وتحقيقاً لذلك صدرت العديد من القرارات الجمهورية والقوانين واللوائح، يشير، القباطي، (1997، 175)، إلى أهمها:

صدر القانون رقم (45) لسنة 1992م بشأن القانون العام للتربية والتعليم الذي أقره مجلس النواب في 11/8/1992م، واشتمل على سبعة أبواب، تضمنت الأسس والمبادئ والأهداف والمراحل التعليمية.

وصدر القانون رقم (28) لسنة 1993م بشأن اللائحة التنظيمية الذي يتضح من خلاله إعادة تنظيم الوزارة وتوسيع قطاعاتها وإعادة هيكلتها وفروعها بالمحافظات، إلا أنه لم يتم دمج النظام التعليمي في نظام واحد إلا في العام الدراسي 1995/94م بعد أن ترسخت الوحدة اليمنية في السابع من يوليو 1994م.

وصدر القرار الوزاري رقم (709) لسنة 1995م بشأن اللائحة التنظيمية للإدارات العامة للمحافظات وهيكلها التنظيمي، وبحسب التقسيم الإداري للمحافظات تم إنشاء مكتب إدارة التربية والتعليم بالمديريات(المركز تعليمي).

صدر القرار الوزاري رقم (154) لسنة 1998م قضى بتفويض بعض الصلاحيات للمحافظين ومديري مكاتب التربية في المحافظات؛ من حيث إصدار القرارات الإدارية بشأن شغل الوظائف الإشرافية والترقيات والإجازات والتنقل والتدريب، وكذلك القرارات المتعلقة بتفويض المكاتب بشأن البعثات الدراسية، وغيرها من القرارات التي تمنح المكاتب بعض الصلاحيات، (وزارة التربية والتعليم القرارات الصادرة، 1998، 96).

مستويات الإدارة التعليمية:

تبلورت الإدارة التعليمية خلال هذه الفترة في أربعة مستويات؛ هي:

- 1- المستوى المركزي: يتمثل في وزارة التربية والتعليم والإدارات التابعة لها.
 - 2- المستوى الإقليمي: يتمثل في مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات.
 - 3- المستوى المحلي: يتمثل في المراكز التعليمية في المديريات والمناطق التعليمية.
 - 4- المستوى الإجرائي: يتمثل في المدرسة، (الأغبري، 2009، 181).
- وهناك تحديد آخر لمستويات الإدارة التعليمية، يشير إليها، سحلول، (2009، 158)

على النحو الآتي:

- 1- المستوى المركزي: تمثله وزارة التربية والتعليم.
- 2- المستوى المحلي: تمثله مكاتب التربية والتعليم في المحافظات.
- 3- مستوى المناطق والمديريات: تمثله المراكز التعليمية في المديريات.
- 4- المستوى المدرسي: يقع تحت إشراف القيادة المدرسية المباشرة.

مقارنة بين مستويات الإدارة التعليمية:

تشير المصادر والدراسات العلمية المتخصصة بموضوع الإدارة، في ميدان التعليم إلى الخلط بين هذه المفاهيم الثلاثة، وإنها تعني شيئاً واحداً، ويعود سبب ذلك إلى ترجمة المصطلح الأجنبي (Education) إلى العربية، ويقصد به "التربية" وأحياناً "التعليم"، وقد أدى ذلك إلى ترجمة المصطلح (Educational Administration) إلى العربية بمعنى (الإدارة التربوية) تارة وإلى (الإدارة التعليمية) تارة أخرى، وأنهما يعنيان شيئاً واحداً، (مرسي، 2002، 12).

ومهما يكن من أمر، فإنه يمكن توضيح الفروق أو العلاقة بينهما؛ كما هو موضح في الجدول (4) التالي، والذي ورد في دراسة، (الشلحوط، 2003، 48) ودراسة (مساد، 2005، 25)، كما يأتي:

الجدول (4)

الفرق بين الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية

مجال المقارنة	الإدارة التربوية	الإدارة التعليمية	الإدارة المدرسية
مفهوم	تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته .	عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد بأقل جهد ووقت ممكنين نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة .	عملية توظيف للإمكانات المادية والبشرية المتوافرة في المدرسة بأقل جهد ووقت ممكنين ، وبأقل التكاليف من أجل تحقيق الأهداف.
الأهداف	رسم السياسة التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة أو النظام السياسي القائم، وسن التشريعات التربوية والقوانين، وتخطيط التعليم والبرامج التعليمية والتربوية وتحديد الميزانيات.	التخطيط التنفيذي بما يناسب الحاجات الإقليمية والمحلية ، كما تتخذ الإجراءات العملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين مستويات الإدارات التعليمية، فضلاً عن إلى الإجراءات الخاصة بمهام الإشراف والمتابعة والرقابة	تنفيذ السياسة التعليمية (على المستوى الإجرائي) لتحقيق أهداف المدرسة وأهداف التربية والتعليم وأهداف المجتمع .
مستوياتها	القومي وهو المستوى الأعلى، وهو المسؤول عن النظام التربوي والتعليمي ككل	المحلي: يتمثل في مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات والمديريات.	الإجرائي يتمثل في المدرسة

الإدارة المدرسية	الإدارة التعليمية	الإدارة التربوية	مجال المقارنة
مدير المدرسة .	الممارسة والطرق التي توضع الأغراض التربوية موضع التنفيذ، وهي تعني بالعناصر البشرية (إداريين، معلمين، طلبة، آباء) والمادية (الأبنية، التجهيزات، الوسائل، الكتاب، الأموال). أي معالجة العملية للعملية التعليمية جزء من أعمالها إشرافي وجزء متابعة .	جميع الوزارات ذات العلاقة بالتربية ومنها: (الشباب، الأوقاف، التربية، الأمن، الثقافة، الإعلام الخ)	المسؤول عنها
تهتم بالأفراد تلاميذ ومعلمين وموظفين وعمال، وتهتم بالمنهج وطرق تنفيذه، وما يدور بالفصل بين جدران المدرسة، وما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتصال بين المدرسة والمؤسسات التعليمية الأخرى، والبيئة المحلية	تقديم العون والمساعدة ماديا وفنيا للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية الأزمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة، وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعية، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة التنفيذ .	رسم وتنسيق السياسة التربوية مع السياسة العامة للدولة ، والإشراف على تنفيذ هذه السياسة إما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزة الوزارة المختلفة ، والتخطيط وإعداد القرارات الإستراتيجية.	مجال اهتماماتها

(الشلحوط، 2003، 48)، (مساد، 2005، 25)

ونستخلص من ذلك: أن إدارات التعليم التي يرأسها وزير التربية التعليم مهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذ السياسة القومية للتعليم بطريقة مباشرة من خلال أجهزة الإشراف والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة لها، كما أن الإدارة المدرسة هي الوحدة التنفيذية للإدارة التعليمية وتعد جزءاً منها.

مشكلات الإدارة التعليمية في الجمهورية اليمنية:

يعد التقدم الإداري أحد المعايير المهمة التي يؤخذ بها عند الحكم على تقدم الأمور فيها، كما أن تطوير أي نظام تعليمي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارية؛ غير أن الشواهد تدل على أن الإدارة التعليمية والمدرسة تعاني منذ فترة غير قصيرة من أزمة خطيرة؛ جعلتها الجانب

المريض في النظام التعليمي، وتتمثل أهم أعراض مرض الإدارة التعليمية، والموضحة بدراسة، (ضياء، 1995، 9)، والمتمثلة بالآتي:

1- المركزية المتطرفة في النظم الإدارية، التي تمثل عقبة أمام التطوير؛ لما ينتج عنها من قيود تعوق الحركة، وتمنع المبادرة، وتبعد قطاعات المجتمع المختلفة - والمحلية بصورة خاصة - عن الاهتمام بقضايا التعليم والمشاركة في المسؤولية تجاهها.

2- مقاومة القيادات الإدارية للتغيير والتطوير، بسبب خوفها على أمنها الوظيفي وخوفها من المساءلة؛ أملاً في بقاء الكراسي الوظيفية، لذلك فهي تساير الماضي، ولا تمشي في ركاب الحاضر، وتخضع للقرارات دون النظر في عملية ومنطقية هذه القرارات، فهي تابعة دون رؤية للتوجهات السياسية العامة، أيضاً لا يوجد المناخ العام الملائم داخل المؤسسات التعليمية الذي يُشجع ويُفخر القيادات الشابة الطموحة.

3- الإدارة التعليمية لا تتبنى فكراً واضحاً، تُنبئ في ضوءه السياسات التخطيطية المتعلقة بتطوير وتحديث الإدارة؛ بل هي توجهات وأفكار فردية وسياسات ارتجالية، تتباين فيما بينها باختلاف توجهات المسؤولين، وآرائهم.

4- تكرار المسؤوليات والواجبات؛ بحيث يقوم بها المدير أو الوكيل أو المدير العام؛ ما يؤدي إلى نوع من الصراع في الأدوار والوظائف، ويؤثر ذلك - بدوره - على مدى فعالية العملية الإدارية سير العمل - تداخل الاختصاصات.

5- غياب وعي الهيئة الإدارية بطبيعة السياقات المجتمعية التي تعمل فيها الإدارة المدرسية، ووضع سبل الاتصال بين المدرسة والأسرة والمجتمع الخارجي، وغياب البيانات والمعلومات الحقيقية عن واقع الإدارة المدرسية مع العمل في إطار جزئي للتطوير الإداري والتربوي، وذلك في ظل عمليات وتسير روتينية وعقيمة.

6- تعد أجهزة الرقابة على العملية التعليمية وأساليبها، في الوقت نفسه من مظاهر قصورها وصورها داخل المؤسسات التعليمية، مع عدم ارتباط عمليات التطوير بالمعلومات الرقابية التي يتم الحصول عليها.

7- إهمال وتسبب العاملين في أداء واجباتهم سواءً كان ذلك جزئياً أم كلياً؛ حيث لا يبذلون الجهود المفترضة والمتوقعة منهم؛ ما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإهدار الأوقات والطاقات، وذلك يعني: تدني مستويات الكفاءة التنظيمية، (أحمد، 2002، 52).

مكاتب التربية والتعليم في المحافظات:

يتمثل هذا المستوى في الإدارات العامة للتربية والتعليم التي تكون ممثلة لوزارة التربية والتعليم بالمحافظات طبقاً للوائح والقوانين والخطط التربوية التي اتخذت في المستوى المحلي، وهذا يتمثل في إدارة التعليم في عموم المديرية بالمحافظة، وهي تعد صورة مصغرة للإدارة العامة للتربية والتعليم في عواصم المحافظات، وهي مسؤولة عن شؤون التعليم في هذه المديرية، (قانون التربية والتعليم، 1992، 39 - 48).

الهيكل التنظيمي لمكاتب الإدارات التعليمية بالمحافظات:

جاء في المادة (4) من القرار الوزاري رقم (709) لسنة 1993م، بأن الهيكل التنظيمي للإدارات العامة لمكاتب التربية والتعليم بالمحافظات وأمانة العاصمة، يتكون على النحو الآتي:

2-نائب المدير العام

1-المدير العام

4-الإدارات

3-الشعب

5-الاقسام

وجاء في المادة (5) بأن المحافظات تنقسم على عدد من مستويات الإدارة التعليمية، يحدد عددها ومستوياتها الإدارية بقرار من الوزير، بناء على عرض المدير العام؛ وهو ما أدى إلى وجود اختلاف نسبي بين الهياكل التنظيمية الفعلية لمكاتب التربية والتعليم في المحافظات، وبصورة عامة يتكون الهيكل التنظيمي للإدارات العامة من الإدارات الآتية (مادة 6):

1- إدارة التعليم العام.

2- إدارة التدريب والتأهيل.

3- إدارة التوجيه والتقويم التربوي.

4- إدارة الشؤون المالية.

5- إدارة شؤون الموظفين (إدارة الموارد البشرية).

6- إدارة الصحة والتغذية المدرسية.

7- إدارة التخطيط والإحصاء.

8- إدارة محو الأمية وتعليم الكبار.

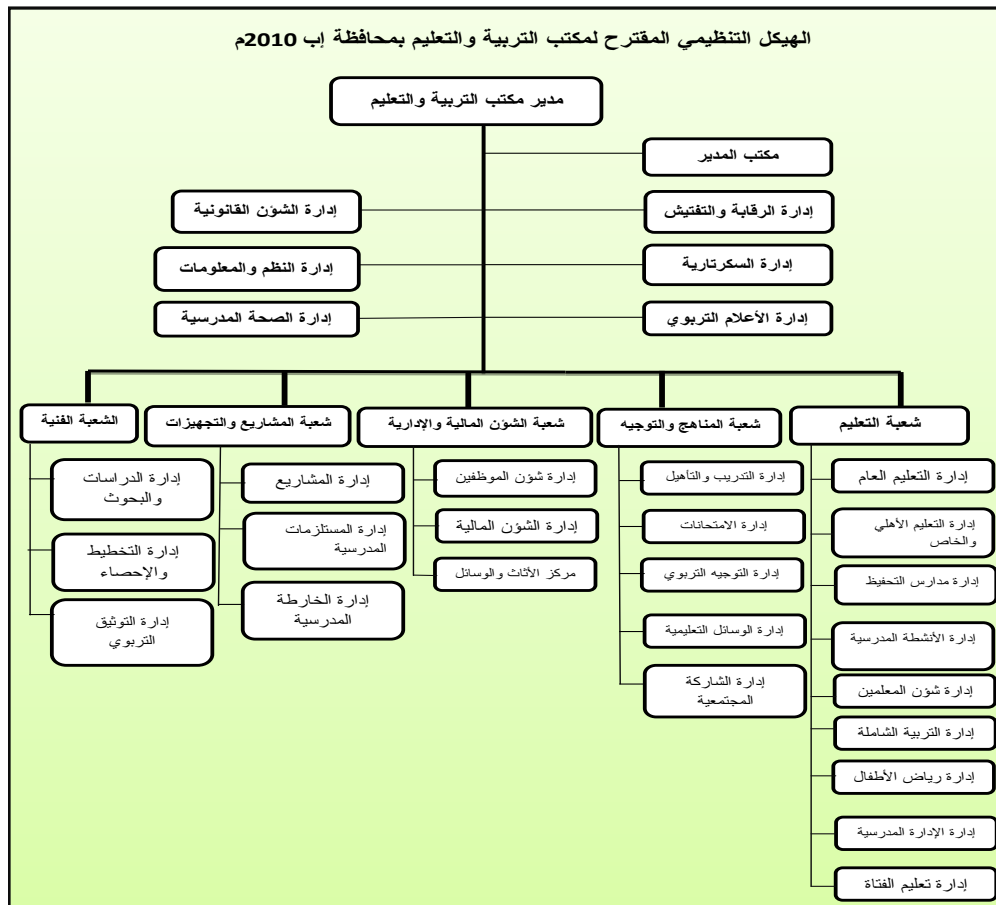
9- إدارة الرقابة والتفتيش.

10- إدارة الشؤون القانونية.

11- إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي.

12-سكترارية مكتب المدير العام.

ولكل إدارة من الإدارات السابقة مهامها واختصاصاتها، وتتكون من عدد من الأقسام؛ بحسب ما جاء في القرار الوزاري رقم (709) لسنة 1993م؛ فضلاً عما ما نصت عليه قرارات التفويض الصادرة عن وزارة التربية والتعليم والممنوحة لمكاتب التربية في المحافظات، وهي (قرار رقم 407، ورقم 450، ورقم 493، ورقم 553، لـ سنة 1996م)، (اللائحة التنظيمية والهيكل التنظيمي للإدارة العامة لمكاتب التربية والتعليم بالمحافظات، 1995، 7)، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، بالشكل (4) الآتي:



الشكل (4)

يوضح الهيكل التنظيمي لمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب

إدارة التخطيط والإحصاء بمكتب التربية والتعليم محافظة إب، (2010).

المهام والاختصاصات للإدارة العامة للتربية والتعليم في المحافظات:

- مهام الإدارة التعليمية في المحافظة

تنص المادة (6) من اللائحة التنفيذية لقانون السلطة المحلية على أنه:- "تعتبر كافة فروع ومكاتب الوزارات القائمة وقت صدور هذه اللائحة أو التي تنشئها السلطات المركزية في الوحدات الإدارية على مستوى المحافظات والمديريات الجهاز الإداري التنفيذي والفني للمجلس المحلي، وتؤدي مهامها واختصاصاتها كجهاز تنفيذي واحد من النواحي الإدارية والفنية والمالية والمحاسبية تحت إشراف وإدارة ورقابة الحكومة المحلية."

كما تحدد المادة (12) اختصاصات الأجهزة التنفيذية (مكاتب الوزارات) بـ "تقوم الأجهزة التنفيذية في المحافظة تحت إشراف ورقابة وإدارة المجلس المحلي للمحافظة وفي إطار السياسة العامة للدولة والقوانين والأنظمة النافذة بدور أجهزة الحكومة المركزية في تنفيذ الأنشطة على مستوى المحافظة والإشراف الفني على الأجهزة التنفيذية لمديريات المحافظة" ولها في سبيل ذلك مباشرة المهام والاختصاصات الآتية:

- 1- إعداد مشاريع الخطط التعليمية والموازنات السنوية لمكاتب التربية في المحافظة في ضوء القواعد والتعليمات والإرشادات الصادرة من اللجنة العليا للموازنة.
- 2- إجراء الدراسات والإحصاءات وتنفيذ برامج المسوح الخاصة بتحديد أولويات التنمية واحتياجات المحافظة من المشاريع الخدمية التعليمية والتعرف على أوضاع المشاريع القائمة.
- 3- تنفيذ المشاريع الخدمية والتنموية في مجالات نشاطها بحسب المستويات المحددة لها في الفصل الثالث من هذا الباب.
- 4- إعداد التقرير الشامل عن مستوى انجاز وتنفيذ المشاريع والخطط على مستوى المحافظة من واقع التقارير المرفوعة من مديريات المحافظة.
- 5- الإشراف والرقابة على تنفيذ السياسات العامة في مجال التربية والتعليم على مستوى المحافظة، ومتابعة سير العملية التربوية والتعليمية في مختلف المراحل الدراسية، وتوفير متطلباتها من مناهج ووسائل وتقنيات.
- 6- تحديد مواقيت الجدول الدراسي على مستوى المحافظة بما لا يخل بمقدار الساعات المقررة في الخطة الدراسية، وتحديد مواعيد الإجازات المدرسية والإشراف على إدارة امتحانات شهادات التعليم الأساسي وما في مستواها وفقا للتعليمات المركزية.

- 7- إدارة شؤون الموظفين العاملين في الجهاز التعليمي للمحافظة وتنظيم علاقات العمل.
 - 8- تطبيق النظم العامة للسجلات والوثائق وحفظها وتوثيقها وأرشفتها وصيانتها.
 - 9- تطبيق نظم المعلومات الإدارية وتزويد الإدارة بالبيانات والمعلومات لتحسين عملية التخطيط واتخاذ القرار.
 - 10- اقتراح أساليب تبسيط وتحسين تعامل الأجهزة التعليمية في المحافظة ومديرياتها مع المواطنين.
 - 11- تشجيع تبادل الخبرات والمعلومات بين مكاتب التربية لمديريات المحافظة.
 - 12- تقديم العون والمشورة لمكاتب التربية في المديريات ومدتها بالخبرات في كافة المجالات التخطيطية والفنية والمالية والإدارية.
 - 13- دراسة ومراجعة الطلبات المرفوعة من المديريات بعد التثبت من توفر الشروط والإمكانات المادية والبشرية في مقدم الطلب وذلك في منح تراخيص فتح مدارس ومعاهد ومراكز التعليم والتدريب الأهلي والخاص.
 - 14- تلقي الطلبات المرفوعة من المديريات بشأن احتياجاتها من القوى الوظيفية والكوادر البشرية في مجال التعليم ودراستها وتصنيفها وترتيبها ودمجها في خطتها السنوية ومباشرة إجراءات تنفيذها بعد المصادقة عليها.
 - 15- أية مهام واختصاصات أخرى وردت في القانون وهذه اللائحة، أو تكلف بها من قبل المجلس المحلي للمحافظة أو تفوض بها من قبل السلطة اللامركزية، (اللائحة التنفيذية لقانون السلطة المحلية، 2005، 55-61).
- وفي سياق ذلك فقد تأسس مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب منذ تأسيس وزارة التربية والتعليم في الجمهورية العربية اليمنية سابقاً في عام 1974م بعد صدور قانون التعليم رقم (22) لعام 1974م، (الاجبري، 2002، 22).
- وبعد تحقيق الوحدة اليمنية في عام 1990م، صدر القرار الجمهوري الخاص بالتربية والتعليم الذي اقره مجلس النواب في عام 1992م، وهي الوثيقة الذي تنظم العملية التربوية والتعليمية في اليمن بكافة مكوناتها، حيث بلغ عدد المدارس في المحافظة؛ حتى عام 2013م (1506)، مدرسة في مختلف المراحل التعليمية، منها (1080)، مدرسة أساسية و (410)، مدرسة أساسي وثانوي، و (16)، مدرسة ثانوية، وهذا العدد يشمل جميع المدارس في المحافظة بمديرياتها المختلفة، ولذلك تعد محافظة

إب من كيريات المناطق التعليمية بالجمهورية اليمنية؛ من حيث عدد المدارس والطلاب والمعلمين،(الدليل الإحصائي بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب، 2013).

مما سبق يمكن للباحث أن يشير إلى إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في بلادنا الجمهورية اليمنية، بأن السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم، التي تتبعها سياسات تنفيذية إجرائية، فإنها تخضع للقوانين والتشريعات الحكومية ذات الصلة بشأنها؛ إذ إن سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ليست من مهام الوزارة وحدها، إنما تدخل في ذلك جهات رسمية أخرى، كوزارتي المالية، والخدمة المدنية، سواء كان ذلك من خلال التوظيف، أم من خلال التدريب، أم تقويم الأداء، أم تحديد نظم المرتبات والحوافز والأجور، أو الترقيات، وغيرها من السياسات والمسئوليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية .

وتخضع سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم لقانون الخدمة المدنية رقم 19 لسنة 1991م، ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الجمهوري رقم 122 لسنة 1992م، ثم القانون رقم 43 لسنة 2005م بشأن الوظائف والأجور والمرتبات، وقانون المعلم والمهن التعليمية رقم 37 لسنة 1998م، ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم 128 لسنة 1999م، وغيرها من القرارات والقوانين.

لذلك؛ فإن البعض يرى أن الإدارة العامة لشؤون الموظفين هي التي تتولى سياسات إدارة الموارد البشرية، وفقاً للقوانين واللوائح سابقة الذكر التي جعلت من تلك الإدارة : صورة مصغرة لوظيفة وزارة الخدمة المدنية، فمديرها العام ونائبه منتدبان من وزارة الخدمة المدنية، وهما يقومان بتسيير شؤون الإدارة وفقاً لسياسات وإجراءات الخدمة المدنية، وفقاً للمادة (131) من القانون (9)، لسنة 1991م،(عبد الجليل، 2004، 8).

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته:-

- منهج البحث.
- مجتمع البحث وعينته.
- أداة البحث وخطوات إعدادها.
- أسلوب دلفي.
- الخبراء المشاركون في الدراسة الميدانية.
- إجراءات تطبيق أدوات البحث
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهجية البحث وإجراءاته

مقدمة:

يتضمن الفصل الحالي عرضاً موجزاً لمنهجية البحث والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إعداد بحثه، وتمثل: بمنهج البحث العلمي المستخدم، وتحديد مجتمع البحث، وطبيعة عينتي البحث، إحداها: عشوائية طبقية، مع بيان خصائص أفرادها وفقاً لمتغيراتها، والأخرى، عينة خبراء، كما تضمن إجراءات إعداد أداة البحث الخاصة بجمع البيانات والتي استخدمت مقياسين أحدهما: لمعرفة واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، والآخر لبيان معرفة أهمية عناصر إعداد التصور المقترح، مشيراً إلى خطوات إعدادها، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، والإجراءات الميدانية المتبعة في تطبيقها، وأخيراً الوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات وفقاً لأهداف البحث ومتغيراته، وعلى النحو الآتي:

أولاً: منهج البحث:

في ضوء طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، وبعد إطلاع الباحث فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر كمياً وكيفياً عن الظاهرة موضوع البحث، كما هي في الواقع؛ ومن ثم معرفة طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة المحيطة بالظاهرة؛ بحيث يتسنى للباحث إعداد تصوره المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: مجتمع البحث وعينته:

في ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهدافها، حدد الباحث مجتمع بحثه بالقيادات الإدارية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب، الذين يمارسون مهام: مدير إدارة، رئيس قسم، وعددهم (96) فرداً، منهم (38) مدير إدارة، و(58) رئيس قسم، وفقاً لإحصائيات مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب للعام 2015-2016م، والجدول (5) يوضح عدد أفراد مجتمع البحث.

جدول (5)

يوضح توزيع أفراد المجتمع الإحصائي (أ)*

م	المستوى الوظيفي	عدد أفراد العينة	النسبة %
1	مدير إدارة	38	39.58%
2	رئيس قسم	58	60.42%
	الإجمالي	96	100%

* إدارة الإحصاء بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب للعام 2015-2016م

عينة البحث:

تحددت عينة البحث بعينتين هما:

- عينة الفئة (1):

اختار الباحث عينة بحثة من مجتمعها الإحصائي بالطريقة العشوائية الطبقية* ، وذلك لمعرفة واقع الممارسات الوظيفية للعاملين الإداريين بإدارة الموارد البشرية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد تألفت العينة من (48) فرداً، منهم (19) فرداً لوظيفة مدير إدارة، و (29) لوظيفة رئيس قسم، وهم يمثلون نسبة (50%) من مجموع أفراد المجتمع الإحصائي.

خصائص أفراد عينة البحث:

وفقاً لمتغيرات البحث فقد اتسم أفراد عينة البحث الإحصائية بالخصائص الموضحة بالجدول رقم (6).

جدول (6)

يوضح خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	الفئة الوظيفية للمتغير	عدد أفراد كل فئة	نسبة كل فئة إلى حجم العينة
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	18	32%
	بكالوريوس	33	59%
	أعلى من البكالوريوس	5	9%
	إجمالي	56	100%
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	22	39%
	رئيس قسم	34	61%
	إجمالي	56	100%
سنوات الخبرة	(1 - 5)	1	2%
	(6 - 10)	3	5%
	11 فأكثر	52	93%
	إجمالي	56	100%

* وضع الباحث رقم متسلسل لأفراد مجتمع البحث بفتته مدير إدارة ورئيس قسم.

ومن ثم وضع سهم القرعة للرقم الفردي والزوجي، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية ، مع مراعاة نسبة حجم كل فئة إلى حجم المجتمع الأصلي.

يلاحظ من الجدول السابق(6)، أن متغير المؤهل العلمي ذا الثلاثة المستويات، قد بلغ عدد من يحملون مؤهل أقل من بكالوريوس(18) فرداً، وهم يمثلون ما نسبته(32%) من إجمالي حجم العينة، بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل بكالوريوس(33) فرداً، وهم يمثلون ما نسبته(59%) من حجم العينة، وهم أكثر فئة لمتغير المؤهل العلمي، كما يلاحظ أن عدد من يحملون مؤهلاً أعلى من البكالوريوس(5) أفراد، وهم يمثلون ما نسبته(9%) من حجم العينة، أما متغير المستوى الوظيفي بمستوياته، ونلاحظ: أن عدد من يشغلون منصب مدير إدارة(22) فرداً، وهم يمثلون ما نسبته(39%) من حجم العينة، بينما بلغ عدد من يشغلون منصب رئيس قسم(34) فرداً، وهم يمثلون ما نسبته(61%) من حجم العينة.

وفي سياق الجدول السابق، نلاحظ: أن متغير سنوات الخبرة ذا الثلاثة المستويات، كان عدد من هم ضمن سنوات الخبرة(1-5) سنة (1) فرد، وهو يمثل ما نسبته(2%) من حجم العينة، بينما كان عدد من هم ضمن سنوات الخبرة من(6-10) سنة(3) أفراد، وهم يمثلون ما نسبته (5%) من حجم العينة، أما عدد الأفراد ممن هم ضمن 11 سنة فأكثر فقد كانوا (52) فرداً، وهم يمثلون ما نسبته(93%) من حجم العينة.

- عينة الفئة (2):

نظراً للطبيعة الاستشرافية لمشكلة البحث الحالي، والتي يتطلب استخدام أسلوب، دلفاي Delphi المعدل، فقد اختار الباحث عينة أخرى، تتمثل بعينة خبراء تألفت من (33) فرداً، جميعهم أساتذة في الجامعات اليمنية، ومتخصصون في الإدارة والتخطيط والإشراف التربوي والقياس والتقويم واللغة العربية، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

يوضح عدد أفراد عينة الخبراء من أساتذة الجامعات اليمنية

الجامعة	الكلية	عدد أفراد المجتمع الإحصائي	التخصص العلمي
عدن	التربية	1	أصول تربوية
إب	التربية	20	في الإدارة العامة والإدارة والإشراف والتخطيط التربوي والقياس والتقويم واللغة العربية.
	الآداب	3	علم المكتبات والمعلومات، وجغرافيا اقتصادية، واللغة العربية.
	الاقتصاد والعلوم الإدارية	7	إدارة أعمال، وتخطيط وتنمية، ومحاسبة، ونظم معلومات.
ذمار	التربية	1	إدارة تربوية
حجة	التربية	1	إدارة تعليمية
الإجمالي	—	33	—

رابعاً: أداة البحث وخطوات إعدادها:

اتبع الباحث الطرق العلمية في تصميم أداة بحثه، في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وقد تكونت الأداة من استبانتين إحداهما تتعلق بالتعرف على واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وطبقها الباحث العينة (1)، والأخرى تتعلق بالتعرف على أهمية عناصر إعداد التصور المقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة، والتي طبقها الباحث على عينة الخبراء وفقاً لأسلوب "دلفي المعدل".

وفي ضوء ذلك؛ قام الباحث بالخطوات الآتية:

1) اطلع الباحث على الأطر المرجعية للبحث الحالي؛ بما فيها من أدب نظري ودراسات وأبحاث علمية ذات علاقة بموضوع البحث.

2) أعد الباحث الاستبانة بصورتها الأولية، بمراجعة المشرف العلمي، الملحق (1).

3) تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغرض استخراج معامل الصدق الظاهري، وقد طلب الباحث منهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم على الاستبانة من حيث:

- مدى صلاحية الفقرة ووضوحها وسلامة صياغتها.
- مدى انتمائها إلى المجال التي تندرج في سياقها.
- التعديل أو الحذف أو الإضافة وفقاً لما ترونه.

4) قام الباحث باسترجاع الاستبانات من المحكمين، إذ بلغ الذين أبدوا آراءهم ومقترحاتهم (18) محكماً، ملحق (2).

5) تم إجراء التعديلات على صياغة بعض الفقرات، وحذف الفقرات التي أجمع الأساتذة المحكمين على حذفها، وبالتالي أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (60) فقرة، ضمن سبعة مجالات تمثل عمليات إدارة الجودة الشاملة.

6) استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية وطريقة الاتساق الداخلي لاستخراج معامل ثبات الاستبانة.

7) بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، قام الباحث باستخراج مذكرة من عمادة كلية التربية موجهة لمكتب التربية والتعليم بالمحافظة لتسهيل المهمة، ملحق (3).

8) استخدم الباحث مقياس ليكرت الثلاثي لاستجابة أفراد عينة البحث؛ بحيث تدرج إجاباتهم ما بين كبيرة، ومتوسطة، وضعيفة، ويتمثل المدى الثلاثي للمقياس بالأرقام (1,2,3) على التوالي، موضحة في الجدول (8).

جدول (8)

بدائل المقياس الثلاثي المستخدم في أداة البحث

مستوى الدلالة اللفظية	معييار الحكم على مستوى الكفاءة		البديل
	إلى	من	
كبيرة	3.00	2.34	3
متوسطة	2.33	1.67	2
ضعيفة	1.66	1.00	1

ويلاحظ من الجدول أن فترة المدى للمقياس هي (0.66)، وهي ناتج قسمة البديل (2) على أكبر بديل للمقياس، وهو الرقم (3)، ومن إضافة فترة المدى إلى أقل بديل من المقياس، وهو (1).

خامساً: صدق الأداة:

استخدم الباحث الصدق الظاهري القائم على آراء المحكمين، من خلال حصول الفقرة على نسبة موافقة (80%) فأكثر؛ إذ تألف أعضاء لجنة التحكيم من (20) محكماً من أساتذة الجامعات اليمنية من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة العامة والإدارة والأشراف التربوي، والتخطيط التربوي، والقياس والتقويم، وعلم النفس، واللغة العربية في كل من جامعة عدن، وتعز، وإب، وذمار، وحجة، وذلك للحكم على مدى كفاءة الاستبانة وفعاليتها في جمع البيانات الخاصة بموضوع البحث، ومدى صلاحية الفقرة ووضوحها وسلامتها صياغتها، وكذلك مدى انتمائها إلى المجال الذي تدرج في سياقه، وكذلك التعديل أو الحذف أو الإضافة وفقاً لما يروونه.

قام الباحث بجمع الاستبانة من الأساتذة المحكمين والاطلاع على ملاحظاتهم ومقترحاتهم، ومن ثم عمل التسويات والتعديلات اللازمة، كما قام بحذف الفقرات التي أجمع عليها معظم أفراد عينة المحكمين، ويمكن توضيح ذلك بالجدول (9).

جدول (9)

يوضح نتائج الصدق الظاهري لأداة البحث

م	المجال	عدد الفقرات	الفقرات المتفق عليها	الفقرات المحذوفة	الفقرات المعدلة	الفقرات المضافة	الفقرات بصورتها النهائية
1	البنية التنظيمية والتكنولوجية	9	8	1	0	0	8
2	التخطيط الاستراتيجي	11	9	1	1	0	10
3	النمط القيادي	12	10	2	0	0	10
4	نظام التوصيف الوظيفي	8	2	1	5	0	7
5	نظام الأجور والمرتببات	10	8	1	1	0	9
6	التحسين المستمر	9	7	1	1	0	8
7	أساليب التقويم المستخدمة	9	8	1	0	0	8
	الإجمالي	68	52	8	8	0	60

ووفقاً لذلك؛ فقد أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (60) فقرة موزعة في سبعة مجالات، الملحق(4).

وقد بلغ معامل الصدق الظاهري (Face validity) لأفراد عينة التحكيم (88%)، وهي قيمة موضوعية غير مبالغ فيها، تجعل من الباحث مطمئناً إلى قياس أداة بحثه.

سادساً: ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة البحث الحالي، استخدم الباحث طريقتي التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لفقرات مجالات الاستبانة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: طريقة الثبات بالتجزئة النصفية:

لاستخراج معامل ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، حدد الباحث عينة مكونة من (20) فرداً من المجتمع الإحصائي للبحث خارج إطار عينة البحث، ومن ثم وضع أرقاماً متسلسلة لجميع فقرات مجالات الاستبانة، وبالتالي أعتبر الفقرات الفردية الامتحان (X)، وهو يمثل الجزء الأول من الاستبانة، بينما اعتبر الفقرات الزوجية الامتحان (Y) الذي يمثل الجزء الثاني من الاستبانة، وباستخدام معامل الارتباط سبيرمان وبراون Spearman&Brawn، بين نصفي الاستبانة (X،Y)، فقد كانت قيمة معامل الثبات لجميع فقرات المجالات (0.89)، بينما

تراوحت قيمة معامل الارتباط لفقرات كل مجال ما بين أقل قيمة لمجال: نظام التوصيف الوظيفي (0.75)، وأعلى قيمة من معامل الارتباط لمجال: النمط القيادي، الذي حصل على معامل ثبات (0.94)، وعموماً فإن القيمة الكلية لمعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية كانت قيمة قريبة من قيمة الصدق الظاهري؛ ما يدل على موضوعية القياس لكل من الصدق الظاهري والثبات بطريقة التجزئة النصفية، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10)

يوضح قيم معامل الثبات حسب طريقة التجزئة النصفية

م	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ارتباط سبيرمان وبراون
1	البنية التنظيمية والتكنولوجية	8	0.76
2	التخطيط الإستراتيجي	10	0.84
3	النمط القيادي	10	0.94
4	نظام التوصيف الوظيفي	7	0.75
5	نظام الأجور والمرتبات	9	0.82
6	التحسين المستمر	8	0.85
7	أساليب التقييم المستخدمة	8	0.85
	الإجمالي	60	0.89

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.89)، ومعاملات الثبات للمجالات أعلى من (0.75)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، تجعل الباحث مطمئناً إلى النتائج التي قد تتمخض عن إجابات أفراد عينة البحث.

ثانياً: طريقة الثبات بمعامل ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، ولمعرفة الاتساق الداخلي بين الفقرة والفقرة، وبين الفقرة والمجال، وبين الفقرة وفقرات مجالات الأداة ككل، وباستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbabs Alpha)، كانت قيمة معامل الثبات بطريقة الاتساق، (0.98)، وهي قيمة عالية جداً؛ ما يشير إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا يزيد من اطمئنان الباحث لتطبيق أداة بحثه، وصحة البيانات التي تتمخض عنها النتائج، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

يوضح قيم معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لفقرات مجالات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	البنية التنظيمية والتكنولوجية	8	0.91
2	التخطيط الإستراتيجي	10	0.94
3	النمط القيادي	10	0.96
4	نظام التوصيف الوظيفي	7	0.91
5	نظام الأجور والمرتبات	9	0.93
6	التحسين المستمر	8	0.95
7	أساليب التقويم المستخدمة	8	0.94
	الإجمالي	60	0.98

يتضح من الجدول أن قيم معامل الثبات من خلال معادلة الفا- كرونباخ Cronbahs-Alpha، لجميع فقرات المجالات قد بلغت (0.98)، بينما تراوحت قيمة معامل الفا- كرونباخ لفقرات المجالات ما بين أقل قيمة لمجال: البنية التنظيمية والتكنولوجية، ومجال: نظام التوصيف الوظيفي المحددة بـ(0.91)، وأعلى قيمة لمجال: النمط القيادي الذي حصل على معامل ثبات (0.96).

أسلوب دلفي:

يعتمد أسلوب دلفي في توقعه للمستقبل، من خلال ما يتنبأ به مجموعة من الأشخاص المشتغلين بالمجال محل البحث، أو ما يطلق عليهم: مصطلح الخبراء، وذلك بأن توجه لهم مجموعة من الأسئلة بصيغة مسحية متكررة، من خلال استبانات، تتم في عدة جولات؛ حتى يتم التوصل إلى التقاء الآراء إزاء المشكلة قيد التنبؤ، (فلية والزكي، 2003، 68).

ونظراً لأهمية موضوع البحث الحالي الذي يهدف إلى بناء تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة، ولأن مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال الإدارة فقد استخدم الباحث أسلوب "دلفي المعدل"، وهو شكل مشابه لدلفي التقليدي في الإجراءات؛ أي إنه سلسلة من الجولات مع خبراء، الهدف الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو الوصول إلى الاتفاق، ويضمن التعديل الأهم، هو البدء بالعملية من خلال مجموعة من العبارات المختارة بعناية في صورة

استبانة مغلقة، يتم اشتقاقها من مصادر متنوعة متصلة بالواقع، ومراجعة الأدبيات ومساعدة خبراء أكفاء.

وما يتميز به أسلوب دلفاي المعدل، هو مواجهة نقاط الضعف الناجمة عن الإجابة عن الاستبانة المفتوحة في الأسلوب التقليدي، الذي من شأنه التأخير من سرعة الاتفاق، (عقلان، 2009، 211).

الخبراء المشاركون في البحث الحالي:

بالتشاور مع المشرف العلمي للبحث، تم تحديد قائمة بأسماء الأساتذة الخبراء المتخصصين، تألفت من (33) خبيراً، الملحق (7)، وفقاً للمعايير التي تخدم طبيعة البحث وأغراضه، وتحقق أهدافه والمتمثلة ب:

- تحددت لجنة تسيير من عضوية أستاذين في قسم الإدارة وأصول التربية، و برئاسة المشرف العلمي لمناقشة نتائج جولات البحث، الملحق (8).
- التخصصات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي.
- الخبرة العلمية والأكاديمية.
- الموافقة المسبقة للأستاذ الخبير للمشاركة في جولات البحث.

الأداة المستخدمة مع عينة الخبراء:

هي استبانة تضمنت في محتواها نفس فقرات مجالات الاستبانة الأولى، إلا أن المقياس المستخدم في ذلك هو قياس مدى أهمية المجالات وفقراتها في بناء التصور المقترح، وهي بذاتها تمثل عناصر بناء التصور، ملحق (6)، وفي هذا السياق، يمكن عرض تطبيق الاستبانة بالإجراءات الآتية:-

1- إجراءات الجولة الأولى:

قام الباحث بمقابلة عدد من الأساتذة الخبراء المشاركين في جامعة إب (عينة الخبراء)، ومن ثم؛ أخذ موافقتهم، ثم تم توزيع الاستبانة عليهم، كما قام الباحث بالإجابة على بعض تساؤلاتهم إزاء الموضوع، وكان الهدف من الجولة الأولى:

- أ- معرفة آراء الخبراء حول كل فقرة من فقرات الاستبانة، ووضع علامة صح أمام إحدى الاستجابات المعبرة عن رأي الخبير، وفقاً لبدائل المقياس الثلاثي (كبيرة، ومتوسطة، وضعيفة)، كما طلب الباحث إضافة أية ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة.

ب- استكمل الباحث جمع الاستبانات من عينة الخبراء، وبعد تفرغها، تم تحليلها إحصائياً لمعرفة مستوى موافقة الخبراء المشاركين على الفقرات المحددة في الأداة في ضوء نسبة الاتفاق المعتمدة في أسلوب دلفي المعدل والمحددة بـ (68%)، بحيث يتم قبول الفقرة التي تحصل على هذه النسبة فأكثر، بينما يتم حذف الفقرات التي حصلت على نسبة أقل من (0.68)، وعليه فقد بينت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الجولة الأولى بأن درجة الموافقة لأفراد عينة البحث وفقاً لإجاباتهم على الاستبانات قد تراوحت ما بين، (91.00% - 93.33%)، وهي نسبة موافقة مرتفعة جداً، بالقياس إلى نسبة معيار الحكم المحدد بـ (68%).

2- الجولة الثانية:

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها في الجولة الأولى، التي بينت بأن جميع فقرات الاستبانة، حصلت على نسبة موافقة عالية، أشير إليها أعلاه، وفي ضوء شروط ومعايير إجراءات جولات أسلوب "دلفي المعدل"، التي تفيد بأنه في حال حصول موافقة عينة الخبراء المشاركين في الجولة الأولى على نسبة تتجاوز (68%) فأكثر، فإنه يتم الاكتفاء بنتائج الجولة الأولى، والاعتماد عليها، ولا يشترط إجراء جولة ثانية، وهذا ما أشار إليه الأساتذة أعضاء لجنة التسيير في القسم، فضلاً عن التواصل مع عينة الأساتذة الخبراء، وإطلاعهم على نتائج الجولة الأولى، فضلاً عن التوجيه من قبل الأستاذ المشرف العلمي بالاكتفاء بنتائج الجولة الأولى؛ الأمر الذي التزم الباحث بذلك.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث بجمع الاستبانات ومراجعتها من عينة القيادات الإدارية لمكتب التربية والتعليم، ومن ثم تفرغها حاسوبياً باستخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ومن ثم تحليلها وفقاً للهدف الفرعي الأول من البحث.

كما قام الباحث بجمع البيانات للجولة الأولى من أعضاء لجنة الخبراء ومراجعتها ومن ثم تفرغها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في إطار الحقيبة الإحصائية SPSS، ويمكن للباحث توضيح ذلك بالأساليب الإحصائية المستخدمة الآتية:

1. معادلة معامل الارتباط لسبيرمان وبراون Spearman&Brawn .
2. معامل ألفا كرونباخ Cronbahs Alpha .
3. التكرارات والنسب المئوية .
4. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.

عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن الفصل الحالي عرضاً لنتائج عملية التحليل الإحصائي لبيانات البحث التي شملت النتائج المتعلقة بالتعرف على واقع أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب، شملت نتائج الجولة الأولى وفقاً لأسلوب "دلفي المعدل"، وحتى يتسنى للباحث مناقشة النتائج الخاصة بأهداف البحث، كان لابد من تحديد المدى لبدائل المقياس الثلاثي، الذي استخدمه في أداة بحثه، وذلك باتباع الخطوات الآتية:

1- تحديد مدى المقياس الثلاثي؛ وذلك بطرح أقل بديل من أعلى بديل $2=1-3$.

2- تحديد طول فتره المدى وذلك بقسمة المدى (2) على أكبر بديل من المقياس (3)؛ أي $0.66 = \frac{2}{3}$.

3- تضاف فترة المدى المحددة بـ (0.66) إلى أقل بديل، وهو (1)؛ بحيث يحدد البديل الأول، ثم البديل الثاني، وأخيراً البديل الثالث، كما هو موضحة بالجدول (8) ص 108.

وفي ما يلي عرض موجز لنتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث ومناقشتها؛ على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للبحث:

يتمثل السؤال الفرعي الأول من البحث بـ:

- ما واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟

للإجابة على السؤال الفرعي السابق، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حدة، ثم لفقرات مجالات الاستبانة ككل.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي: أن واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب لمجالات الاستبانة بشكل عام، كانت بدرجة متوسطة، إذ حصلت في مجملها على المتوسط الحسابي (1.91) وانحراف معياري (0.60)، وهي قيمة ضمن المستوى المتوسط لمدى المقياس المحدد بـ (1.67 - 2.33)، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث وهي عينة القيادة الإدارية عينة (1) تجاه: واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

رقم المجال	المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	البنية التنظيمية التكنولوجية.	3	1.92	0.63	متوسطة
2	التخطيط الإستراتيجي.	6	1.88	0.64	متوسطة
3	النمط القيادي.	2	1.94	0.69	متوسطة
4	نظام التوصيف الوظيفي.	5	1.89	0.69	متوسطة
5	نظام الأجور والمرتبات.	1	1.99	0.65	متوسطة
6	التحسين المستمر.	7	1.84	0.71	متوسطة
7	أساليب التقويم المستخدمة.	4	1.90	0.68	متوسطة
	المتوسط الحسابي لمجالات الأداء ككل		1.91	0.60	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مجالات الاستبانة قد تراوحت في قيم متوسطاتها الحسابية ما بين أعلى قيمة لمجال: **نظام الأجور والمرتبات**، الذي حصل على المتوسط الحسابي (1.99)، والانحراف المعياري (0.65)، وأقل قيمة لمجال: **التحسين المستمر**، الذي جاء في المرتبة السابعة والأخيرة؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (1.84)، وانحراف معياري (0.71).

في ضوء النتائج السابقة المتعلقة باستجابة أفراد عينة البحث تجاه معرفة واقع أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب للمجالات ككل، يتضح جلياً بما لا يدع مجالاً للشك، أن أداء إدارة الموارد البشرية دون المستوى المأمول من الجودة، ولعل ذلك يعود إلى أن النظام التربوي في بلادنا يفتقر إلى برامج التطوير والتنمية المهنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وهذه النتيجة قد انعكست على جميع مجالات الاستبانة، التي تقع جميعها في المستوى المتوسط من الأداء وفقاً للمدى المتوسط من المقياس، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعد مؤشراً خطيراً على واقع العمل الإداري لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم، لاسيما أن عملية التطور والتحسين والارتقاء بمستوى الخدمات الإدارية، أصبحت ضرورة حتمية على المستوى الوظيفي والمجتمعي؛ بحيث يتسنى لأنظمتنا التعليمية ومستوياتها الإدارية المركزية والإقليمية والإجرائية

ايضاً من المواكبة للتطورات الإدارية والتربوية والتعليمية التي تشهدها من بلدان العالم قاطبة، المتقدمة والنامية على حدٍ سواء.

وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع ما توصلت إليه دراسة كل من؛ العتيبي،(2010)، ودراسة: حميد،(2011)، اللتين توصلتا إلى أن المستوى العام للأداء كان بدرجة المتوسط. لذا؛ فإن على المعنيين بأنظمتنا التربوية والتعليمية أن يستدركوا خطورة هذا الواقع على المدى المنظور والمستقبلي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للبحث:

يتمثل السؤال الفرعي الثاني من البحث بـ:

- ما أهمية عناصر بناء التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم محافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟

للإجابة على السؤال الفرعي الثاني من البحث، استخدم الباحث أسلوب "دلفي المعدل"، من خلال عينة الأساتذة الخبراء، وفي ضوء مناقشاتهم وإجاباتهم في الجولة الأولى من التطبيق الميداني، ثم تفرغ استجاباتهم حاسوبياً، ومن ثم تحليلها إحصائياً، وفي ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي:

عرض نتائج الجولة الأولى:

للتعرف على مدى أهمية عناصر بناء التصور المقترح، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمتوسطات الاستجابات لأفراد عينة الخبراء، وذلك على مستوى كل فقرة من فقرات كل مجال على حدة، ثم لفقرات مجالات الاستبانة ككل، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع مجالات الاستبانة، قد حصلت على المتوسط الحسابي(2.77)، وبانحراف معياري(0.48)، وبنسبة اتقاق(92%)، وهي قيمة أعلى من المدى المتوسط للمقياس المحدد بـ(1.67- 2.33)، فضلاً عن نسبة الموافقة لعينة الخبراء التي حصلت على نسبة موافقة(92%)، وهي قيمة أكبر من نسبة الموافقة المعيارية لأسلوب دلفاي المحددة بـ(68%)، وهي تمثل درجة عالية من الموافقة على أهمية ممارسات أداء إدارة الموارد البشرية، لفقرات مجالات الاستبانة، والجدول(13) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب المتوسطات لاستجابات لمجالات الاستبانة.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لأعضاء عينة الخبراء المشاركين بأهمية عناصر بناء التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

رقم المجال	المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	الدلالة اللفظية
1	البنية التنظيمية والتكنولوجية.	7	2.74	0.49	91%	كبيرة
2	التخطيط الإستراتيجي.	2	2.80	0.51	93%	كبيرة
3	النمط القيادي.	3	2.78	0.48	93%	كبيرة
4	نظام التوصيف الوظيفي.	6	2.74	0.55	91%	كبيرة
5	نظام الأجور والمرتبات.	4	2.77	0.55	92%	كبيرة
6	التحسين المستمر.	1	2.80	0.49	93%	كبيرة
7	أساليب التقويم المستخدمة.	5	2.74	0.48	91%	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام		2.77	0.48	92%	كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن مجال؛ التحسين المستمر قد حصل على أعلى متوسط حسابي لمجالات الاستبيان، وهو (2.80)، بانحراف معياري (0.49)، وبنسبة اتفاق (93 %) من آراء الخبراء، يليه في المرتبة الثانية مجال؛ التخطيط الاستراتيجي، الذي حصل على المتوسط الحسابي (2.80)، وبانحراف معياري (0.51)، وبنسبة اتفاق للخبراء (93%)، يليه في المرتبة الثالثة مجال؛ النمط القيادي، الذي حصل على المتوسط (2.78)، وبانحراف معياري (0.48)، وبنسبة اتفاق للخبراء (93%)، يليه في المرتبة الرابعة مجال؛ نظام الأجور والمرتبات؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (2.77)، وبانحراف معياري (0.55)، وبنسبة اتفاق للخبراء (92%)، وفي المرتبة الخامسة مجال؛ أساليب التقويم المستخدمة، الذي حصل على المتوسط الحسابي (2.74)، والانحراف المعياري (0.48)، وبنسبة اتفاق للخبراء (91%)، وفي المرتبة السادسة وقبل الأخيرة مجال؛ نظام التوصيف الوظيفي، الذي حصل على المتوسط الحسابي (2.74)، وبانحراف معياري (0.55)، وبنسبة اتفاق الخبراء (91%)، وأخيراً يأتي مجال؛ البنية التنظيمية والتكنولوجية في المرتبة السابعة والأخيرة؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (2.73)، والانحراف المعياري (0.49)، وبنسبة اتفاق الخبراء (91%).

وفي ما يلي عرض موجز لفقرات كل مجال على حدة، وفقاً لترتيبها بحسب قيم أوساطها الحسابية وأوزانها النسبية (نسبة متوسط الاستجابة) من أعلى إلى أدنى؛ على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالمجال الأول: البنية التنظيمية والتكنولوجية:

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي المبينة بالجدول (14)، أن جميع فقرات مجال البنية التنظيمية والتكنولوجية، قد حصلت على متوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (0.49)، ونسبة اتفاق (91%)، وهي تمثل نسبة كبيرة من الموافقة لأعضاء لجنة الخبراء، متجاوزة الدرجة المعيارية المعتمدة لنسبة القبول وفقاً لأسلوب دلفي المعدل، والمحددة بـ(68%)، والجدول (14) يوضح قيم التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب متوسطات الاستجابات لأعضاء لجنة الخبراء لكل فقرة على حدة، وفقرات المجال ككل.

جدول (14)

يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات مجال؛ البنية التنظيمية والتكنولوجية

م	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة	الدلالة اللفظية	
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
1.	توافر هيكل تنظيمي مرن ومتطور .	29	87.9	2	6.1	2	6.1	2.82	0.53	94%	2	كبيرة	
2.	سن لوائح وتشريعات وقوانين رسمية واضحة للعمل وفقاً لإدارة الجودة الشاملة.	29	87.9	1	3.0	3	9.1	2.79	0.60	93%	4	كبيرة	
3.	الحد من البيروقراطية الإدارية التي تعيق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	24	72.7	6	18.2	3	9.1	2.64	0.65	88%	6	كبيرة	
4.	توافر بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الإدارية.	27	81.8	3	9.1	3	9.1	2.73	0.63	91%	5	كبيرة	
5.	المواكبة للتقدم العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.	27	81.8	3	9.1	3	9.1	2.73	0.63	91%	5	كبيرة	
6.	توافر قاعدة بيانات شاملة ودقيقة تفي بمتطلبات عملية اتخاذ القرارات.	30	90.9	1	3.0	2	6.1	2.85	0.51	95%	1	كبيرة	
7.	تساعد نظم المعلومات على استرجاع المعلومات والبيانات متى ما تطلب الأمر لذلك.	24	72.7	4	12.1	5	15.2	2.58	0.75	81%	7	كبيرة	
8.	توافر شبكة اتصالات مفتوحة لتبادل الآراء والأفكار والمقترحات.	28	84.8	3	9.1	2	6.1	2.79	0.55	93%	3	كبيرة	
		المتوسط الحسابي للمجال ككل						2.74	0.49	91%	كبيرة		

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق (14) إلى أن الفقرة (6) التي مفادها؛ توافر قاعدة بيانات شاملة ودقيقة نفي بمتطلبات عملية اتخاذ القرارات، قد احتلت المرتبة الأولى من بين فقرات المجال الأول؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.85)، والانحراف المعياري (0.51)، وبنسبة اتفاق (95%)، ويعزو الباحث تلك الأهمية إلى عمق إدراك عينة الخبراء إلى أن جودة القرارات الإدارية تعد أهم المؤشرات والتي تدل على نجاح الإدارة وتقدمها، كونها قائمة على بيانات دقيقة موضوعية، الأمر الذي يجعل من القرارات الإدارية محل ثقة وقبول لدى جميع الموارد البشرية، إذ أنها تحد من درجة تأثير القرارات الفردية المبنية على قناعات شخصية وكذلك من تأثير الضغوط المنطقية أو السياسية أو الجهوية، وبالتالي فإن البيانات الدقيقة الموضوعية تضمن للإدارة سلامة المسار، كون القرار هو لب الإدارة.

كما يتضح من الجدول أيضاً أن أقل قيمة من متوسطات استجابات أعضاء لجنة الخبراء، كانت للفقرة (7) التي مفادها؛ تساعد نظم المعلومات على استرجاع المعلومات والبيانات متى ما تطلب الأمر لذلك؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.58)، وانحراف معياري (0.75)، وبنسبة اتفاق (81%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية استرجاع المعلومات تأتي خطوة تالية لبقية فقرات المجال، وتعد نتيجة طبيعية ومنطقية، وهذا الترتيب لا يقلل من أهمية الفقرة كونها تقع في المستوى نفسه لبقية فقرات المجال، الذي حضي بدرجة أهمية كبيرة حسب تقديرات عينة الخبراء، وإنما يعبر عن منطقية الترتيب لفقرات هذا المجال.

مما سبق؛ يتبين أن جميع فقرات المجال الأول قد حصلت جميعها على نسبة موافقة عالية؛ ما يدل على أهميتها وضرورتها عند بناء التصور.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي المبينة بالجدول رقم (15)، أن جميع فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي، قد حصلت على متوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري (0.51)، وبنسبة اتفاق (93.33%)، وهي تمثل نسبة كبيرة من الموافقة لأعضاء لجنة الخبراء، متجاوزة لدرجة الموافقة المعيارية لأسلوب دلفي المعدل، والمحددة بـ (68%)، والجدول (15) يوضح قيم التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب متوسطات الاستجابات لأعضاء لجنة الخبراء لكل فقرة على حدة، ول فقرات المجال ككل.

جدول (15)

يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات مجال؛ التخطيط الإستراتيجي

م	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة	الدلالة اللفظية
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
1.	تتوافر رؤية ورسالة لإدارة الموارد البشرية في سياق رؤية ورسالة مكتب التربية والتعليم بالمحافظة.	29	87.9	1	3.0	3	9.1	0.60	93%	5	كبيرة	
2.	وضع أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.	30	90.9	3	9.1	0	0.0	0.58	94%	3	كبيرة	
3.	توافر بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة لجميع العاملين في مجال التربية والتعليم بمديريات المحافظة.	30	90.9	1	3.0	2	6.1	0.51	95%	1	كبيرة	
4.	توفر خبرات كفؤة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.	29	87.9	1	3.0	3	9.1	0.60	93%	5	كبيرة	
5.	توافر ثقافة تنظيمية لدى الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية مستوعبة رؤية ورسالة التربية والتعليم.	28	84.8	3	9.1	2	6.1	0.55	93%	4	كبيرة	
6.	وضع البدائل لحلول المشكلات غير المتوقعة التي تعيق عملية التخطيط الإستراتيجي.	27	81.8	3	9.1	3	9.1	0.63	91%	6	كبيرة	
7.	توافر ميزانية كافية لإعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها.	29	87.9	1	3.0	3	9.1	0.60	93%	5	كبيرة	
8.	امتلاك المشاركين مهارات التحليل البيئي الداخلي والخارجي.	29	87.9	1	3.0	3	9.1	0.60	93%	5	كبيرة	
9.	مراعاة الإمكانات المتاحة لإدارة الموارد البشرية عند عملية التخطيط.	29	87.9	2	6.1	2	6.1	0.53	94%	2	كبيرة	
10	المراجعة والتقييم المستمر لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.	30	90.9	1	3.0	2	6.1	0.51	95%	1	كبيرة	
		المتوسط الحسابي للمجال ككل						2.80	0.52	93%	كبيرة	

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق (15) بأن الفقرة (3) التي مفادها؛ توافر بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة لجميع العاملين في مجال التربية والتعليم بمديريات المحافظة، قد احتلت المرتبة الأولى من بين فقرات المجال الثاني؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.51)، وبنسبة اتفاق (95%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الدلالة الوظيفية للفقرة؛ فتوافر قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة، لجميع العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم، يُمكن المشاركين بعملية التخطيط من وضع خططهم على أساس علمي وواقعي على المدى القريب أو البعيد.

كما يتضح من الجدول أيضاً أن أقل قيمة من المتوسطات الحسابية لإستجابات أعضاء لجنة الخبراء، كانت للفقرة (6) والتي مفادها؛ وضع البدائل لحلول المشكلات غير المتوقعة التي تعيق عملية التخطيط الإستراتيجي؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.73)، وانحراف معياري (0.63)، وهي تشير إلى أهمية الفقرة بدرجة كبيرة، كما حصلت على نسبة اتفاق (91%)، وهي نسبة تجاوزت نسبة الموافقة المعيارية لأسلوب دلفاي المعدل، المحددة بـ (68%)، ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة مفهوم التخطيط الإستراتيجي، والقصور الواضح في آلية التخطيط؛ حيث تمثل البدائل الإستراتيجية خلاصة المجهود الفكري للربط بين الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية للمؤسسة من جانب، ونقاط القوة والضعف في المؤسسة ذاتها من جانب آخر؛ ما أدى إلى غياب الأخذ بالبدائل الإستراتيجية التي من شأنها مواجهة التحديات المتوقعة وغير المتوقعة.

مما سبق؛ يتبين أن جميع فقرات المجال الثاني قد حصلت جميعها على نسبة موافقة عالية، مما يدل على أهميتها وضرورتها في بناء التصور المقترح.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: النمط القيادي:

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي المبينة بالجدول رقم (16)، أن جميع فقرات مجال النمط القيادي، قد حصلت على متوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري (0.48)، وبنسبة اتفاق (93%)، وهي تمثل نسبة كبيرة من الموافقة لأعضاء لجنة الخبراء، متجاوزة لدرجة الموافقة المعيارية لأسلوب دلفي المعدل، والمحددة بـ (68%)، والجدول (16) يوضح قيم التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب متوسطات الاستجابات لأعضاء لجنة الخبراء لكل فقرة على حدة، ول فقرات المجال ككل.

جدول (16)

يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات مجال؛ النمط القيادي

م	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة	الدلالة اللفظية
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
		27	81.8	4	12.1	2	6.1	2.76	0.56	92%	5	كبيرة
2.	توافر سمات شخصية ومهنية تجعل منه قائداً فاعلاً.	29	87.9	1	3.0	3	9.1	2.79	0.60	93%	4	كبيرة
3.	يتحلى بالقيم الأخلاقية والمثل الإنسانية مما يجعل منه مثلاً يحتذى به.	29	87.9	2	6.1	2	6.1	2.82	0.53	94%	2	كبيرة
	يشجع مرؤوسيه على إبداء آرائهم ومقترحاتهم ويتبنى الهادفة منها.	29	87.9	2	6.1	2	6.1	2.82	0.53	94%	2	كبيرة
4.	يعترف للعاملين بأدائهم المتميز لرفع معنوياتهم.	27	81.8	4	12.1	2	6.1	2.76	0.56	92%	5	كبيرة
5.	يشجع الأساليب المبتكرة بالعمل في سياق تحقيق الجودة.	28	84.8	4	12.1	1	3.0	2.82	0.47	94%	1	كبيرة
6.	يشجع العمل التعاوني لدى الموظفين بالإدارة.	28	84.8	3	9.1	2	6.1	2.79	0.55	93%	3	كبيرة
7.	يفوض الصلاحيات للعاملين بالإدارة بحسب كفاءتهم.	27	81.8	3	9.1	3	9.1	2.73	0.63	91%	6	كبيرة
8.	يستقطب الكفاءات الإدارية والخبرات المتميزة للعمل بالإدارة.	27	81.8	3	9.1	3	9.1	2.73	0.63	91%	6	كبيرة
9.	يخلق مناخ تنظيمي يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة.	29	87.9	2	6.1	2	6.1	2.82	0.53	94%	2	كبيرة
10.	يمنح الموظفين العاملين المكافآت والحوافز بعدالة وفقاً لإنجازاتهم الوظيفية.	29	87.9	2	6.1	2	6.1	2.82	0.53	94%	2	كبيرة
								2.78	0.48	93%		كبيرة

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق (16) بأن الفقرة (5) التي مفادها؛ **يشجع الأساليب المبتكرة بالعمل في سياق تحقيق الجودة**، قد احتلت المرتبة الأولى من بين فقرات المجال الثالث؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.82)، وانحراف معياري (0.47)، ونسبة اتفاق (94%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية تحقيق التنمية المهنية للموارد البشرية، من خلال تبادل الآراء والمقترحات، وتشجيعهم لمتابعة كل جديد في مجال العمل، الذي سيؤدي إلى زيادة الخبرات والمهارات، وبروز أساليب مبتكرة جديدة مجودة؛ إذ بتشجيع القيادات الإدارية لها سيؤدي إلى تحقيق الجودة.

كما يتضح من الجدول أيضاً أن أقل قيمة من المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء لجنة الخبراء، كانت للفقرتين (7، 8) التي مفاد الفقرة (7)؛ **يفوض الصلاحيات للعاملين بالإدارة بحسب كفاءتهم**، بينما مفاد الفقرة (8)؛ **يستقطب الكفاءات الإدارية والخبرات المتميزة للعمل بالإدارة**، إذ حصلنا على المتوسط الحسابي (2.73)، وانحراف معياري (0.63)، كما حصلت على نسبة اتفاق (91%)، وتشير هذه القيمة إلى الأهمية الكبيرة للفقرتين مع أنهما أقل أهمية من الفقرات الأخرى، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية تفويض الصلاحيات واستقطاب الكفاءات تأتي بعد أن تتوافر الإرادة والقناعة لدى القيادة الإدارية لتشجيع العاملين؛ حيث يعد تفويض الصلاحيات إحدى صور تشجيع العاملين، وبث روح التنافس بينهم حتى يتمكنوا من القدرة على القيام بالمهام الموكلة إليهم، وهذا يعزز روح المسؤولية لجميع العاملين بحيث تكون النتائج تعبر عن خلاصة أداء فريق العمل، الذي يعد أهم خصائص الجودة.

مما سبق؛ يتبين أن جميع فقرات المجال الثالث قد حصلت جميعها على نسبة موافقة عالية، مما يدل على أهميتها وضرورتها في بناء التصور المقترح.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: نظام التوصيف الوظيفي:

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي المبينة بالجدول رقم (17)، أن جميع فقرات مجال التوصيف الوظيفي، قد حصلت على متوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (0.55)، ونسبة اتفاق (91%)، وهي تمثل نسبة كبيرة من الموافقة لأعضاء لجنة الخبراء، متجاوزة لدرجة الموافقة المعيارية لأسلوب دلفي المعدل، المحددة بـ (68%)، والجدول (17) يوضح قيم التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب متوسطات الاستجابات لأعضاء لجنة الخبراء لكل فقرة على حدة، ول فقرات المجال ككل.

جدول (17)

يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات مجال؛ التوصيف الوظيفي

م	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة	الدلالة اللفظية
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
1.	يتوفر نظام توصيف وظيفي يتميز بالحدثة والمعاصرة.	28	84.8	2	6.1	3	9.1	2.76	0.61	92%	2	كبيرة
2.	يتضمن نظام التوصيف الوظيفي القوانين الخاصة بذلك.	29	87.9	2	6.1	2	6.1	2.82	0.53	94%	1	كبيرة
3.	يشمل نظام توصيف الوظائف البيانات والمعلومات لجميع العاملين التربويين بمكتب التربية والمديريات التعليمية.	29	87.9	2	6.1	2	6.1	2.82	0.53	94%	1	كبيرة
4.	يحدد منح الإجازات والإحالة إلى التقاعد وفقاً للوائح والنظم الرسمية الخاصة بذلك.	28	84.8	2	6.1	3	9.1	2.76	0.61	92%	2	كبيرة
5.	يحدد شروط ومعايير التعيينات الوظيفية.	28	84.8	2	6.1	3	9.1	2.76	0.61	92%	2	كبيرة
6.	يحدد منح الترقيات بناءً على معياري الكفاءة والأقدمية.	27	81.8	2	6.1	4	12	2.70	0.68	90%	3	كبيرة
7.	يسمح نظام توصيف الوظائف بالإعارة أو الانتداب إلى جهات رسمية أخرى داخل البلاد وخارجها.	24	72.7	5	15.2	4	12	2.61	0.70	87%	4	كبيرة
المتوسط الحسابي للمجال ككل												
2.74 0.55 91%												

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق (17) بأن الفقرتين (2، 3) التي مفاد الفقرة (2)؛ يتضمن نظام التوصيف الوظيفي القوانين الخاصة بذلك، بينما مفاد الفقرة (3)؛ يشمل نظام توصيف الوظائف البيانات والمعلومات لجميع العاملين التربويين بمكتب التربية والمديريات التعليمية، قد احتلتا المرتبة الأولى من بين فقرات المجال الرابع؛ إذ حصلتا على المتوسط الحسابي (2.82)، وانحراف معياري (0.53)، وبنسبة اتفاق (94%)، ويعزو الباحث قيمة الفقرة (2) إلى أهمية أن يتضمن نظام التوصيف الوظيفي القوانين واللوائح المنظمة للوظائف، والمحددة فيها شروط شغل

الوظيفة، بينما يعزو الباحث قيمة الفقرة (3) إلى أن الوصف الوظيفي يمثل قيمة مهمة للموظف والمؤسسة، في آن واحد؛ حيث يضع الأسس اللازمة لأداء الوظيفة، ويقلل من غموض الدور، ويتم الاعتماد على الوصف الوظيفي في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية؛ فكان من الضروري أن يشمل هذا النظام البيانات والمعلومات لكل العاملين في المكتب.

كما يتضح من الجدول أيضاً أن أقل قيمة من المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء لجنة الخبراء، كانت للفقرة (7) والتي مفادها؛ يسمح نظام توصيف الوظائف بالإعارة أو الانتداب إلى جهات رسمية أخرى داخل البلاد وخارجها؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.61)، وانحراف معياري (0.70)، وهي تشير إلى أهمية الفقرة بدرجة كبيرة، كما حصلت على نسبة اتفاق (87%)، وهي نسبة تجاوزت نسبة الموافقة المعيارية لأسلوب دلفاي المعدل والمحددة بـ (68%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة التحول من الهياكل التنظيمية الجامدة إلى الهياكل التنظيمية المرنة، التي تراعي متغيرات البيئة وخصوصيات المؤسسة.

مما سبق؛ يتبين أن جميع فقرات المجال الرابع قد حصلت جميعها على نسبة موافقة عالية؛ ما يدل على أهميتها وضرورتها في بناء التصور المقترح.

خامساً: النتائج المتعلقة بالمجال الخامس: نظام الأجور والمرتبات:

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي المبينة بالجدول رقم (18)، أن جميع فقرات مجال نظام الأجر والمرتبات، قد حصلت على متوسط حسابي (2.77)، وانحراف معياري (0.55)، وبنسبة اتفاق (92%)، وهي تمثل نسبة كبيرة من الموافقة لأعضاء لجنة الخبراء، متجاوزة لدرجة الموافقة المعيارية لأسلوب دلفاي المعدل، والمحددة بـ (68%)، والجدول (18) يوضح قيم التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب متوسطات الاستجابات لأعضاء لجنة الخبراء لكل فقرة على حدة، ولفقرات المجال ككل.

جدول (18)

يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات مجال؛ نظام الأجور والمرتبات

م	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الدلالة اللفظية
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1.	توافر نظام للأجور والمرتبات وفقاً للوائح وزارتي الخدمة المدنية والمالية.	29	87.9	2	6.1	2	6.1	2.82	0.53	94%	كبيرة
2.	يتصف نظام الأجور بالعدالة والموضوعية.	27	81.8	3	9.1	3	9.1	2.73	0.63	91%	كبيرة
3.	يحقق نظام الأجور والمرتبات الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين والعاملين التربويين.	29	87.9	1	3.0	3	9.1	2.79	0.60	93%	كبيرة
4.	يتضمن نظام الأجور والمرتبات علاوات سنوية تضاف إلى الراتب الأساسي.	30	90.9	3	9.1	0	0.0	2.91	0.58	97%	كبيرة
5.	يتضمن نظام الأجور والمرتبات بدل طبيعة عمل بما يتناسب مع مجال التعليم.	31	93.9	2	6.1	0	0.0	2.94	0.49	98%	كبيرة
6.	يعد الحافز الوظيفي عاملاً مساعداً للاستقرار الوظيفي.	27	81.8	1	3.0	5	15	2.67	0.74	89%	كبيرة
7.	يتميز نظام الأجور والمرتبات بعدم التداخل والازدواجية بالدرجات الوظيفية.	29	87.9	1	3.0	3	9.1	2.79	0.60	93%	كبيرة
8.	يتضمن نظام الأجور والمرتبات التعويضات المالية للموظف مثل التأمين للعلاج والتقاعد وغيرها.	30	90.9	3	9.1	0	0.0	2.91	0.58	97%	كبيرة
9.	تتنسق نظام الأجور مع مطالب الموظفين الحقوقية والنقابية.	26	78.8	3	9.1	4	12.1	2.67	0.70	89%	كبيرة
		المتوسط الحسابي للمجال ككل						2.77	0.55	92%	كبيرة

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق (18) إلى أن الفقرة (5) التي مفادها؛ يتضمن نظام الأجور والمرتبات بدل طبيعة عمل بما يتناسب مع مجال التعليم، قد احتلت المرتبة الأولى من بين فقرات المجال الخامس؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.94)، وانحراف معياري (0.49)، وبنسبة اتفاق (98%)، ويعزو

الباحث ذلك إلى أهمية مدلولها الوظيفي من خلال ما يقدمه ويمنحه مجال التعليم من مميزات تتعلق بالأجور، ومنها طبيعة عمل، إذ يمكن من خلال هذه المميزات رفع مستوى موصفات الأفراد المطلوب استيعابهم في مجال التعليم، ورفع مستوى شروط التوظيف، ووضع أسس ومعايير تتعلق بتدريب الأفراد لمواجهة المتغيرات التي تحصل باستمرار، ومن ثم؛ وضع أسس ومعايير خاصة بتقويم الأداء؛ وصولاً لأداء متميز للموارد البشرية.

كما يتضح من الجدول أيضاً أن أقل قيمة من المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء لجنة الخبراء، كانت للفقرة (6) التي مفادها؛ **يعد الحافز الوظيفي عاملاً مساعداً للاستقرار الوظيفي**؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.67)، وانحراف معياري (0.74)، وهي تشير إلى أهمية الفقرة وبدرجة كبيرة، كما حصلت على نسبة اتفاق (89%)، وهي نسبة تجاوزت نسبة الموافقة المعيارية لأسلوب دلفاي المعدل والمحددة بـ (68%)، ويعزو الباحث ذلك إلى كون الحافز أداة مهمة تزيد من دافعية الفرد وإخلاصه لعمله، ووسيلة فاعلة لحفز الأفراد واستنهاض طاقاتهم وإبداعاتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية، الذي يسهم في تطوير الإدارة، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

مما سبق؛ يتبين أن جميع فقرات المجال الخامس قد حصلت جميعها على نسبة موافقة عالية؛ ما يدل على أهميتها وضرورتها في بناء التصور المقترح.

سادساً: النتائج المتعلقة بالمجال السادس: التحسين المستمر:

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي المبينة بالجدول رقم (19)، أن جميع فقرات مجال التحسين المستمر، قد حصلت على متوسط حسابي (2.79)، وانحراف معياري (0.49)، وبنسبة اتفاق (93%)، وهي تمثل نسبة كبيرة من الموافقة لأعضاء لجنة الخبراء، متجاوزة لدرجة الموافقة المعيارية لأسلوب دلفاي المعدل، والمحددة بـ (68%)، والجدول (19) يوضح قيم التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب متوسطات الاستجابات لأعضاء لجنة الخبراء لكل فقرة على حدة، ولفقرات المجال ككل.

جدول (19)

يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات مجال؛ التحسين المستمر

م	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة	الدلالة اللفظية	
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
1.	تحديث النظم الإدارية والفنية لإدارة الموارد البشرية في سياق تحديث وتطوير أنظمة مكتب التربية والتعليم.	29	87.9	2	6.1	2	6.1	2.82	0.53	%94	2	كبيرة	
2.	استثمار المصادر المادية والبشرية من أجل تحقيق التطوير والتحسين المستمر الخدمات الوظيفية.	30	90.9	1	3.0	2	6.1	2.85	0.51	%95	1	كبيرة	
3.	الوقوف على المشكلات التي تحول دون عملية التطور والتحسين المستمر ومعالجتها.	30	90.9	1	3.0	2	6.1	2.85	0.51	%95	1	كبيرة	
4.	إشراك العاملين باللقاءات والاجتماعات والقرارات لضمان مشاركتهم بالتطوير.	27	81.8	5	15.2	1	3.0	2.79	0.49	%93	3	كبيرة	
5.	اقتناع الموظفين العاملين بضرورة التغيير.	26	78.8	4	12.1	3	9.1	2.70	0.64	%90	5	كبيرة	
6.	الإعداد والتأهيل لتحقيق التطوير والتحسين المستمر من خلال واقع احتياجاتهم التدريبية.	28	84.8	3	9.1	2	6.1	2.79	0.55	%93	4	كبيرة	
7.	الإصغاء إلى مطالب المستفيدين والعمل على تحقيقها.	28	84.8	3	9.1	2	6.1	2.79	0.55	%93	4	كبيرة	
		المتوسط الحسابي للمجال ككل						2.79	0.49	%93			كبيرة

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق (19) بأن الفقرتين (2، 3) التي كانت مفاد الفقرة (2)؛ استثمار المصادر المادية والبشرية من أجل تحقيق التطوير والتحسين المستمر الخدمات الوظيفية، بينما مفاد الفقرة (3)؛ الوقوف على المشكلات التي تحول دون عملية التطور والتحسين المستمر ومعالجتها، قد احتلتا المرتبة الأولى من بين فقرات المجال السادس؛ إذ حصلتا على المتوسط الحسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.51)، وبنسبة اتفاق (95%)، ويعزو الباحث قيمة الفقرة (2) إلى

أهمية مدلولها الوظيفي تجاه استثمار المصادر المادية والبشرية لإحداث التطوير والتحسين المستمر للخدمات التعليمية، بينما يعزو الباحث قيمة الفقرة (3) إلى أهمية التنبؤ بنوع المشكلات ومعرفة أسبابها، ومحاولة منعها قبل وقوعها، أو معالجتها، بما يضمن استمرارية عملية التحسن والتطوير المنشودة، بأقل أخطاء.

كما يتضح من الجدول أيضاً أن أقل قيمة من متوسطات استجابات أعضاء لجنة الخبراء، كانت للفقرة (5) التي مفادها؛ **اقتناع الموظفين العاملين بضرورة التغيير**؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.70)، وانحراف معياري (0.64)، وهي تشير إلى أهمية الفقرة بدرجة كبيرة، كما حصلت على نسبة اتفاق (90%)، وهي نسبة تجاوزت نسبة الموافقة المعيارية لأسلوب دلّفاي المعدل والمحددة بـ (68%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مقاومة التغيير والتحديث من جانب العديد من العاملين، وما تحدثه من انخفاض من الروح المعنوية لدى العاملين، حيث إن إشراك العاملين في عمليات التحديث والتغيير، للحد من مقاومتهم، وتكثيف البرامج التدريبية اللازمة لتسهيل عملية التغيير؛ فكان من الضروري اقتناع العاملين بضرورة التغيير.

مما سبق؛ يتبين أن جميع فقرات المجال السادس قد حصلت جميعها على نسبة موافقة عالية؛ ما يدل على أهميتها وضرورتها في بناء التصور المقترح.

سابعاً: النتائج المتعلقة بالمجال السابع: أساليب التقويم المستخدمة:

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي المبينة بالجدول رقم (20)، أن جميع فقرات مجال أساليب التقويم المستخدمة، قد حصلت على متوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (0.48)، وبنسبة اتفاق (91%)، وهي تمثل نسبة كبيرة من الموافقة لأعضاء لجنة الخبراء، متجاوزة لدرجة الموافقة المعيارية لأسلوب دلّفاي المعدل، والمحددة بـ (68%)، والجدول (20) يوضح قيم التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب متوسطات الاستجابات لأعضاء لجنة الخبراء لكل فقرة على حدة، ولفقرات المجال ككل.

جدول (20)

يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات مجال؛ أساليب التقويم المستخدمة

م	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	ترتيب الفقرة	الدلالة اللفظية
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة						
		ك	%	ك	%	ك	%					
1.	معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء.	30	90.9	1	3.0	2	6.1	0.51	95%	1	كبيرة	
2.	توافر أساليب كمية وكيفية في عملية التقويم.	28	84.8	3	9.1	2	6.1	0.55	93%	4	كبيرة	
3.	الابتعاد عن تصيد الأخطاء.	23	69.7	7	21.2	3	9.1	0.66	87%	7	كبيرة	
4.	النظر إلى الخطأ بأنه وسيلة للإبداع والابتكار.	23	69.7	6	18.2	4	12.1	0.72	86%	8	كبيرة	
5.	التحقق من تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها.	29	87.9	2	6.1	2	6.1	0.53	94%	3	كبيرة	
6.	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وفقاً للوائح والقوانين الإدارية والرسمية المعمول بها.	28	84.8	4	12.1	1	3.0	0.47	94%	2	كبيرة	
7.	مراجعة الإجراءات المتبعة في الأداء الوظيفي وفقاً لنتائج عملية التقويم.	27	81.8	4	12.1	2	6.1	0.56	92%	5	كبيرة	
8.	إشراك العاملين بعملية التقويم.	26	78.8	5	15.2	2	6.1	0.57	91%	6	كبيرة	
المتوسط الحسابي للمجال ككل								2.74	91%		كبيرة	

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق (20) بأن الفقرة (1) التي مفادها؛ **معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء**، قد احتلت المرتبة الأولى من بين فقرات المجال السابع؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.51)، ونسبة اتفاق (95%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية مدلولها الوظيفي، وإن العمل وفقاً لأسس منهجية لكشف الأخطاء ومعالجتها، لا يتم إلا بوجود معايير علمية واضحة ومحددة؛ فالهدف من التقويم في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر لأداء كل العمليات.

كما يتضح من الجدول أيضاً أن أقل قيمة من المتوسطات الحسابية لاستجابات أعضاء لجنة الخبراء، كانت للفقرة (4) التي تنص على؛ **النظر إلى الخطأ بأنه وسيلة للإبداع والابتكار**؛ إذ حصلت على المتوسط الحسابي (2.58)، وانحراف معياري (0.72)، وهي تشير إلى أهمية الفقرة بدرجة كبيرة، كما حصلت على نسبة اتفاق (86%)، وهي نسبة تجاوزت نسبة الموافقة

المعيارية لأسلوب دلفاي المعدل والمحددة بـ(68%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه كلما اطلع العاملون على نتائج تقويمهم، كان دافعاً لهم لبذل الكثير من العمل، ولمعالجة أوجه القصور في الأداء، ومن ثم حافزاً للزيادة والإتقان في العمل، ووسيلة للإبداع والابتكار.

مما سبق؛ يتبين أن جميع فقرات المجال السابع قد حصلت جميعها على نسبة موافقة عالية؛ ما يدل على أهميتها وضرورتها في بناء التصور المقترح.

الاستنتاجات:

من خلال عرض نتائج البحث الحالي ومناقشتها، استخلص الباحث الاستنتاجات الآتية:-

1. أن واقع ممارسة أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة كان "بدرجة متوسطة".

2. أن هناك تأييداً واضحاً وكبيراً للخبراء تجاه أهمية عناصر بناء التصور المقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة؛ إذ حظيت بدرجة أهمية كبيرة، على المستوى العام للأداة، وعلى مستوى كل مجال من مجالات الأداة على حدة.

3. ترتيب عناصر بناء التصور المقترح المتمثلة بمجالات الاستبانة، وفقاً لقيمتها الإحصائية من المتوسطات الحسابية، ونسب الموافقة لأهميتها من قبل أعضاء عينة الخبراء على النحو الآتي:-

- التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، النمط القيادي، نظام الأجور والمرتببات، أساليب التقويم المستخدمة، نظام التوصيف الوظيفي، احتل المرتبة الأخيرة، مجال: البنية التنظيمية والتكنولوجية.

4. تمثل المجالات: التحسين المستمر، والتخطيط الإستراتيجي، والنمط القيادي، أهمية كبيرة لعناصر بناء التصور المقترح، وفقاً لقناعات أعضاء عينة الخبراء، وهذا يشير إلى أن التحسين المستمر من خلال برامج التدريب والتنمية المهنية، وفق رؤية إستراتيجية قائمة على التخطيط، وفي سياق قيادة إدارية، تمثل القدوة ونموذج في العمل الإداري، فضلاً عن كونها مرجعية علمية وذات علاقات إنسانية، إنما يعود ذلك إلى تحقيق الجودة الشاملة في العمل الإداري لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب.

5. يساعد ترتيب عناصر التصور المقترح وفقاً لقيمتها الإحصائية، على تحديد أولوية البناء المفاهيمي لعناصر بناء التصور المقترح، بما ينسجم مع واقع العمل الإداري من جهة، وتطلعات الأساتذة الخبراء وفقاً للرؤية المستقبلية المجتمعية من جهة أخرى.

الفصل الخامس

التصور المقترح

إجراءات بناء التصور المقترح

- تمهيد
- منطلقات التصور المقترح.
- أهداف التصور المقترح.
- مكونات التصور المقترح.
- متطلبات التصور المقترح.
- معوقات محتملة أمام تنفيذ التصور المقترح.
- التوصيات.
- المقترحات.

التصور المقترح:

تمهيد:

تناولت الفصول السابقة الإطار العام للبحث، وكذلك الخلفية النظرية والدراسات السابقة، كما تناولت الإجراءات الميدانية المتبعة في إعداد ذلك البحث.

وفي هذا السياق يقوم الباحث بالإجابة على السؤال الرئيس للبحث، وهو: ما أهمية عناصر إعداد التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟

وللإجابة عن السؤال الرئيس السابق، وفي ضوء ما سبق من أدبيات موضوع البحث بما فيها من دراسات سابقة، وبناءً على النتائج الميدانية التي توصل إليها الباحث، وما تمخض عنها من استنتاجات، والتي أظهرت أن واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية لم يكن بالمستوى المطلوب من الجودة، وأن درجة الممارسة لم تكن ملموسة على الواقع وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة البحث، وعلى العكس من ذلك أظهرت النتائج الميدانية أهمية بناء التصور المقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب، إذ حظيت بدرجة كبيرة، وفقاً لإجابة أفراد عينة البحث (خبراء)، التي أجمعت على حاجة إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب إلى تطوير أدائها والارتقاء بعملياتها الإدارية، بما يحقق للمكتب التطور والكفاءة في أدائه الوظيفي، والجدول (21) يوضح ذلك.

جدول (21)

المقارنة بين متوسطات درجات واقع الأداء الوظيفي، وأهمية عناصر إعداد التصور المقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة

م	المجال	الممارسة			الأهمية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق
1	البنية التنظيمية والتكنولوجية	1.92	0.63	متوسطة	2.74	0.49	91%
2	التخطيط الإستراتيجي	1.88	0.64	متوسطة	2.80	0.51	93%
3	النمط القيادي	1.94	0.69	متوسطة	2.78	0.48	93%
4	نظام التوصيف الوظيفي	1.89	0.69	متوسطة	2.74	0.55	91%
5	نظام الأجور والمرتبات	1.99	0.65	متوسطة	2.77	0.55	92%
6	التحسين المستمر	1.84	0.71	متوسطة	2.80	0.49	93%
7	أساليب التقويم المستخدمة	1.90	0.68	متوسطة	2.74	0.48	91%
	المتوسط الحسابي العام	1.91	0.60	متوسطة	2.77	0.48	92%

منطلقات التصور المقترح:

صنف الباحث منطلقات التصور المقترح إلى منطلقات نظرية وأخرى إجرائية؛ على النحو الآتي:

أولاً: المنطلقات النظرية:

تمثلت بالآتي:

- 1- يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من أبرز المداخل الإدارية الحديثة لتطوير الإدارة التعليمية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.
- 2- تزايد الاهتمام عالمياً وعربياً بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، نظراً لدورها الفعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتطوير جودته، على المدى المنظور والمستقبلي.
- 3- إن إدارة الجودة الشاملة تهتم بالعنصر البشري، وضرورة تدريبه وتطوير مهاراته وقدراته؛ بما يعزز تأديته لعمله على أكمل وجه.
- 4- تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية، تركز على العمل الصحيح من أول مرة، وهذا يعد تحولاً جذرياً في النمط القيادي البيروقراطي القديم، لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، إلى النمط القيادي الهادف إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية للأداء الوظيفي لجميع الأنشطة والأعمال الإدارية؛ بما يحقق في النهاية، جودة مخرجات التعليم العام.
- 5- إن إدارة الموارد البشرية تعد شريكاً إستراتيجياً في التخطيط والتنفيذ لإستراتيجيات المؤسسات التعليمية.
- 6- إن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية مرهون بمواردها البشرية، وطريقة إدارتها؛ ومن ثم فإن إدارة الجودة للموارد البشرية تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية من خلال مواردها البشرية.
- 7- إن مستوى قدرات المؤسسات التعليمية في تحقيق وإنجاز أهدافها، والاستجابة لما يحدث من متغيرات مستقبلية في مهامها وأنشطتها، وتعزيز القدرة التنافسية لها، كل ذلك يعتمد على مستوى كفاءة مواردها البشرية، ومدى الاهتمام بالبعد المستقبلي في إدارتها.

ثانياً: المنطلقات الميدانية:

هناك جملة من المنطلقات الميدانية للتصور المقترح تتمثل بالآتي:

- 1- إن الدراسة النظرية والميدانية لواقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم، أثبتت أن هناك جوانب ضعف في الأداء، أثرت في مستوى تحقيق

- المكتب لأهدافه ومهامه، ومن ثم فإن التصور المقترح يتصدى لمعالجة جوانب القصور تلك، بما يؤدي إلى رفع مستوى أدائها الوظيفي على مختلف المستويات.
- 2- أظهرت نتائج البحث الحالي إجماع عينة البحث الخبراء، وتأييدهم أهمية التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يؤكد أهمية التصور المقترح، ومدى إمكانية تطبيقه في الواقع.
- 3- إن وزارة التربية والتعليم في اليمن تعد من الوزارات المهمة في تنفيذ رؤية الجمهورية اليمنية وفقاً لإستراتيجياتها التعليمية 2025م، وإن وظائف إدارة الموارد البشرية تعد أهم وسائل تحقيق تلك الرؤية؛ حيث تسعى إلى إدخال تحول جذري في أنظمة التعليم؛ ليصبح قادراً على مواكبة التطورات العلمية والتقنية واحتياجات التنمية، ومن هنا فإن التصور المقترح سيدعم هذه الرؤية من خلال تطوير مستوى الأداء لإدارة الموارد البشرية لمكتب التربية والتعليم، وبما يحقق جودة العمل الإداري.
- 4- إن مدخل إدارة الجودة الشاملة مغيب تماماً على المستويين النظري والعملي، في أداء الإدارة التعليمية بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص، والتصور المقترح يوضح كيفية تطبيق هذا المدخل في تطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب.

أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى ما يأتي:

- 1- تقديم رؤية علمية لصانعي القرار حول تطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة.
- 2- إعطاء القيادات الإدارية والتربوية على المستوى المركزي والمحلي، تصوراً واضحاً عن واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم محافظة إب، ومن ثم العمل على التحديث والتطوير من منظور إدارة الجودة الشاملة.
- 3- تطوير نظم الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم وآلياتها، لضمان تحقيق مستوى جودة الأداء المنشود.
- 4- إيجاد قوة عمل مستقرة ومؤهلة وفاعلة، وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال الموكلة إليها في مكتب التربية والتعليم، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى فعالية المكتب في تحقيق رسالته وأهدافه.
- 5- الانتقال بالإدارة من النمط التقليدي إلى النمط الحديث المعاصر؛ بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

مكونات التصور المقترح وآليات إمكانية تطبيقه:

يتكون التصور المقترح من سبعة مجالات أساسية منبثقة عن نتائج البحث الميدانية وتمثل عناصر بناء التصور المقترح، والتي خضعت للمناقشات والمداولات بين أعضاء أساتذة القسم، وأعضاء لجنة الخبراء، والتي تضمنت (60) فقرة.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية للبحث الحالي، اعتمد الباحث على نتائج الجولة الأولى التي جاءت بدرجة موافقة كبيرة من قبل الأساتذة الخبراء أفراد عينة البحث؛ إذ حصلت على وسط مرجح (2.77)، وانحراف معياري (0.48)، وبوزن نسبي (92.33) على مستوى إجمالي مجالات الأداة ككل، وهي نتائج تشير إلى نسبة الاتفاق من قبل الخبراء على المجالات ذاتها، وعلى ما تضمنته من فقرات.

وفي ضوء ذلك؛ فقد اعتمد الباحث مجالات الاستبانة عناصر بناء التصور، وفي ما يأتي عرض موجز لمكونات التصور المقترح، وآلية تطوير كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:-

أولاً: مجال البنية التنظيمية والتكنولوجية:

يتضمن هذا المجال العبارات الآتية، التي تمثل مؤشرات، ينبغي ممارستها؛ بما يمكن إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم من تطوير أدائها الوظيفي وهي:

1. توفر هيكل تنظيمي متطور مرن.
2. وجود نظم قانونية رسمية منظمة للعمل وفقاً لإدارة الجودة الشاملة.
3. الحد من البيروقراطية الإدارية التي تعيق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
4. توفر بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الإدارية.
5. المواكبة للتقدم العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.
6. توفر قاعدة بيانات شاملة موثوق بها في عملية اتخاذ القرارات.
7. توفر إجراءات الحماية للتنظيم من حيث الدخول والخروج.
8. توفر شبكة اتصالات مفتوحة لتبادل الآراء والأفكار والمقترحات.

وبالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، يتضح أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لواقع الأداء في مجال؛ البنية التنظيمية والتكنولوجية، قد حصل على المتوسط الحسابي (1.92)، وهي قيمة متوسطة لدى إدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم، وتقترب من الحد الأدنى للمقياس المحدد بـ (1.67 - 2.33)، وفي سياق تطوير هذا المجال من خلال

التصور المقترح في ضوء إدارة الجودة الشاملة، فقد حظي هذا المجال باهتمام كبير لدى أعضاء لجنة الخبراء؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (2.74).

وفي ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ونتائج البحث الميدانية، اقترح الباحث آليات لإمكانية تطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية لمجال؛ البنية التنظيمية والتكنولوجية، تتمثل من خلال الآتي:

- إعادة هيكلة المؤسسة بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، بحيث تكون واضحة ومحددة وشاملة وعلمية، قادرة على تلبية متطلبات الأفراد، وتطلعاتهم المستقبلية.
- تحديث القوانين والتشريعات واللوائح، بحيث تكون مواكبة مع المتغيرات التي تتوالى اقتصادياً واجتماعياً وتكنولوجياً وسياسياً وثقافياً في البيئة المحيطة، وأن تكون اللوائح واضحة ومحددة ومرنة.
- تفعيل روح الديمقراطية بالإدارة، كونها تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على تفعيل القوانين والتشريعات الخاصة بالموارد البشرية، وبالإدارة المسئولة عنها.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد العاملين في مكتب التربية والتعليم بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.
- تطوير نظام للمعلومات لجميع الحقائق، من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أية مشكلة.
- تبني مكتب التربية والتعليم الدورات التدريبية المختلفة، وورش العمل، لرفع وعي العاملين ورفع كفاءتهم، في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواكبة التغيير.
- تصميم نظام للمعلومات الإدارية في مكتب التربية والتعليم، بما يمكن المكتب من تجديد الوسائل التقنية وتحديثها، للاحتفاظ بقاعدة بيانات، للرجوع إليها متى ما تطلب الأمر ذلك.
- توفير أنظمة رقابة وأمان وحماية الكترونية.
- العمل على ربط مكتب التربية والتعليم بشبكة اتصالات فعالة، بحيث تشمل الأجهزة بكل الإدارات، لاستمرارية الاتصال، الذي سيؤدي إلى نجاح العمل.

ثانياً: مجال التخطيط الإستراتيجي:

يتضمن هذا المجال العبارات الآتية، والتي تمثل مؤشرات، ينبغي ممارستها من قبل العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم؛ بما يمكن الإدارة من القيام بوظائفها بكفاءة وفاعلية وهي:

1. تتوفر رؤية ورسالة لإدارة الموارد البشرية في سياق رؤية ورسالة مكتب التربية والتعليم بالمحافظة.

2. وجود أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.
3. توفر بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة لجميع العاملين في مجال التربية والتعليم بمديريات المحافظة.
4. توفر خبرات كفؤة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.
5. توفر ثقافة تنظيمية لدى الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية مستوعبة رؤية ورسالة التربية والتعليم.
6. وضع البدائل لحلول المشكلات المتوقعة التي تعيق عملية التخطيط الإستراتيجي.
7. توفر ميزانية كافية لإعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها.
8. امتلاك المشاركين مهارات التحليل البيئي الداخلي والخارجي.
9. مراعاة الإمكانيات المتاحة لإدارة الموارد البشرية عند عملية التخطيط.
10. المراجعة والتقويم المستمر لمراحل عملية التخطيط الإستراتيجي.

وبالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، يتضح أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لواقع الأداء في مجال؛ التخطيط الإستراتيجي، قد حصل على المتوسط الحسابي (1.88)، وهي تمثل بدرجة متوسطة لدى إدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم، وتقترب من الحد الأدنى للمقياس، وفي سياق تطوير هذا المجال من خلال بناء التصور المقترح في ضوء إدارة الجودة الشاملة، فقد حظي هذا المجال باهتمام كبير لدى أعضاء لجنة الخبراء؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (2.80)، وفقاً للمقياس الثلاثي المستخدم.

وفي ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ونتائج البحث الميدانية، اقترح الباحث آليات لإمكانية تطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في إطار مجال؛ التخطيط الإستراتيجي، وتتمثل آليات التطور بالآتي:

- إعداد خطة إستراتيجية لمكتب التربية والتعليم، يتم في ضوءها وضع الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛ إذ يؤدي ذلك إلى تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ومن ثم يؤدي إلى تكامل الأهداف.
- إشراك خبراء في مجال إدارة الموارد البشرية، لوضع الخطط التطويرية لإدارة الموارد البشرية، والاستفادة من تجارب أخرى في بلدان عربية وعالمية.

- عقد ورش عمل للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية، للتعريف بأهمية الموارد البشرية في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مكتب التربية والتعليم، ومن ثم أهمية تطوير أداء إدارتها، وفقاً لإدارة الجودة الشاملة.
- إعداد ميزانية كافية للخطة الإستراتيجية، بما يتناسب مع إمكانيات إدارة الموارد البشرية.
- عقد دورات تدريبية للعاملين بإدارة الموارد البشرية، للتعريف بخطوات عملية التخطيط الإستراتيجي، المتمثلة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة رؤية إدارة الموارد في سياق رؤية المكتب من خلال أهداف الجودة، والتعرف على أنشطة التحسين والتطور المستمر.
- التقييم المستمر لإدارة الموارد البشرية، سواء على مستوى الخطة الإستراتيجية التي شاركوا بإعدادها، أعلى مستوى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها الإدارة؛ بما يمكن العاملين من تعديل الانحرافات ودعم البدائل.
- تقديم نموذج تطبيق تفصيلي، لكيفية استخدام التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية؛ بما ينسجم مع الدور المتميز الذي تضطلع به هذه الإدارات.

ثالثاً: مجال النمط القيادي:

يتضمن هذا المجال العبارات الآتية، والتي تمثل مؤشرات ينبغي ممارستها من قبل العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم، بما يمكن العاملين في الإدارة من تطوير الأداء الوظيفي وفقاً للمجال القيادي والعبارات هي:

1. توفر سمات شخصية ومهنية تجعل منه قائداً فاعلاً.
2. التحلي بالقيم الأخلاقية والمثل الإنسانية مما يجعل منه مثلاً يحتذى به.
3. تشجيع مرؤوسيه على إبداء آرائهم ومقترحاتهم ويتبنى الهادفة منها.
4. الاعتراف للعاملين بأدائهم المتميز لرفع معنوياتهم.
5. تشجيع الأساليب المبتكرة لدى العاملين في سياق تحقيق الجودة.
6. تشجيع العمل التعاوني لدى الموظفين بالإدارة.
7. تفويض الصلاحيات للعاملين وفقاً لكفاءتهم.
8. استقطاب الكفاءات الإدارية والخبرات المتميزة للعمل بالإدارة.
9. يوفر مناخ تنظيمي يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة.

10. يمنح الموظفين العاملين المكافآت والحوافز بعدالة وفقاً لإنجازاتهم الوظيفية.

وبالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، يتضح أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لواقع الأداء في مجال؛ النمط القيادي، قد حصل على المتوسط الحسابي (1.94)، وهي قيمة متوسطة لدى إدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم، وتقترب من الحد الأدنى للمقياس الثلاثي، وفي سياق تطوير هذا المجال من خلال بناء التصور المقترح في ضوء إدارة الجودة الشاملة، فقد حظي هذا المجال باهتمام كبير لدى أعضاء لجنة الخبراء؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (2.78)، وفقاً للمقياس الثلاثي المستخدم.

وفي ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ونتائج البحث الميدانية، اقترح الباحث آليات لإمكانية تطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في إطار مجال؛ النمط القيادي، وتتمثل آليات التصور بالآتي:

- العمل على إعداد برنامج تدريبي، لتدريب القائمين على إدارة الموارد البشرية، على أساليب إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها ومبادئها؛ ليتمكنوا من قيادة الإدارة إلى التحسين المستمر.
- عقد الدورات التدريبية للاطلاع على الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة.
- العمل على رفع معنويات العاملين بالإدارة عند إنجاز مهامهم، وإشعارهم بأن نجاح الإدارة هو نجاحهم بأعمالهم الموكلة إليهم.
- اعتماد نظام الكفاءة والتميز للحكم على أداء العاملين.
- تطوير أسلوب العمل الجماعي، عن طريق فرق العمل؛ كون ذلك يؤدي إلى الترابط والتكامل بين العاملين بالإدارة، والعمل بروح الفريق الواحد.
- تحديد الصلاحيات والمهام للعاملين بالإدارة، من خلال اللوائح الإدارية المختلفة المحددة للعمل.
- رفع كفاءة مدير إدارة الموارد البشرية، والعاملين معه بالإدارة.
- أن يكون من مهام مدير إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم التحسين والتطوير المستمر، وتوفير المناخ الوظيفي المناسب للعاملين، بما يحقق لديهم الرضا الوظيفي والذات الإبداعية.
- تخصيص الموازنة الكافية لإدارة الموارد البشرية، بما يتيح لإدارة الموارد البشرية منح الحوافز المادية للمتميزين من الموظفين، ومكافأتهم على الإبداع، ومستوى الإنجاز.

رابعاً: مجال نظام التوصيف الوظيفي:

يتضمن هذا المجال العبارات الآتية، التي تمثل مؤشرات، ينبغي ممارستها من قبل العاملين في إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم، بما يمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وهي على النحو الآتي:

1. يتميز بالحدثة والمعاصرة.
2. يتضمن النظم واللوائح والقوانين الخاصة بالعمل.
3. يشمل البيانات والمعلومات لجميع العاملين التربويين بمكتب التربية والمديريات التعليمية.
4. يحدد منح الإجازات والإحالة إلى التقاعد وفقاً للوائح والنظم الرسمية الخاصة بذلك.
5. يحدد شروط ومعايير التعيينات الوظيفية.
6. يحدد منح الترقيات بناءً على معياري الكفاءة والأقدمية.
7. يسمح بالإعارة أو الانتداب إلى جهات رسمية أخرى داخل البلاد وخارجها.

وبالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، يتضح أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لواقع الأداء في مجال؛ نظام توصيف الوظائف، قد حصل على المتوسط الحسابي (1.89)، وهي درجة متوسطة لدى إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم، وهي قيمة تقترب من الحد الأدنى للمقياس الثلاثي، وفي سياق تطوير هذا المجال من خلال بناء التصور المقترح في ضوء إدارة الجودة الشاملة، فقد حظي هذا المجال باهتمام كبير لدى أعضاء لجنة الخبراء؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (2.74)، وفقاً للمقياس الثلاثي المستخدم.

وفي ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ونتائج البحث الميدانية، اقترح الباحث آليات لإمكانية تطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية لمجال؛ نظام توصيف الوظائف، على النحو الآتي:

- وجود إرادة سياسية من السلطات العليا، لتطوير إدارة الموارد البشرية، من خلال المراجعة للنظم واللوائح والقوانين لهذه الإدارة، ومن ثم تطويرها بما يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على تحديث الهيكل التنظيمي، من هيكل جامد إلى هيكل مرن، حتى تتمكن الإدارة من تلبية متطلبات الأفراد، وتطلعاتهم المستقبلية.
- تحسين نظام التوصيف الوظيفي لمكتب التربية والتعليم، بما سيؤدي إلى فهم الموظفين لمهامهم وواجباتهم المناطة بهم ووعيهم بها.

- وضع توصيف وظيفي نموذجي مكتوب، لطبيعة المهام والوظائف لإدارة الموارد البشرية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- عمل دليل يوضح التوصيف الوظيفي، لكل وظيفة ومن يقوم عليها، وكيفية إجراءات العمل الإداري.
- العمل ضمن معايير مهنية للترقية والتعيين.
- ربط الترقيات بمعايير الإنجاز والإبداع والأقدمية.

خامساً: مجال نظام الأجور والمرتبات:

يتضمن هذا المجال العبارات الآتية، التي تمثل مؤشرات، ينبغي ممارستها من قبل العاملين في إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم، بما يمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وهي على النحو الآتي:

1. توفر نظام للأجور والمرتبات وفقاً للوائح وزارتي الخدمة المدنية والمالية.
2. يتصف نظام الأجور بالعدالة والموضوعية.
3. يحقق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين والعاملين التربويين.
4. يتضمن علاوات سنوية تضاف إلى الراتب الأساسي.
5. يتضمن بدل طبيعة عمل بما يتناسب مع مجال التعليم.
6. يعد الحافز الوظيفي عاملاً مساعداً للاستقرار الوظيفي.
7. يتميز بعدم التداخل والازدواجية بالحقوق الوظيفية.
8. يتضمن التعويضات المالية للموظف مثل التأمين للعلاج والتقاعد وغيرها.
9. تتسق نظام الأجور مع مطالب الموظفين الحقوقية والنقابية.

وبالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، يتضح أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لواقع الأداء في مجال؛ نظام الأجور والمرتبات، قد حصل على المتوسط الحسابي (1.99)، وهي قيمة متوسطة لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم، وفي سياق تطوير هذا المجال من خلال بناء التصور المقترح في ضوء إدارة الجودة الشاملة، فقد حظي هذا المجال باهتمام كبير لدى أعضاء لجنة الخبراء؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (2.77)، وفقاً للمقياس المستخدم.

وفي ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ونتائج البحث الميدانية، اقترح الباحث آليات لإمكانية تطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في سياق مجال؛ نظام الأجور والمرتبات، على النحو الآتي:

- اعتماد المكافآت والحوافز للعاملين في إدارة الموارد البشرية، لتشجيعهم على أدائهم الوظيفي بمستوى عالي من الكفاءة والتميز.
- منح علاوة جودة سنوية، لكافة العاملين على أساس نتائج الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية.
- تقديم الحافز المادي والمعنوي، للأفراد الذين يستأثرون بعملية التغيير بشكل أساس، وبقية الأفراد بشكل ثانوي؛ كون ذلك سيساعد على التنافس والاستقرار الوظيفي.
- تحديد الأجور، بما يتناسب والمستوى المعيشي للعاملين.
- تشجيع المبدعين والمبتكرين من العاملين، بمنح حوافز تشجيعية مناسبة، بما يمكن الإدارة من استقطاب المتميزين، ومن ثم استثمار قدراتهم وخبراتهم في تطوير الأداء.

سادساً: مجال التحسين المستمر:

يتضمن هذا المجال العبارات الآتية، التي تمثل مؤشرات، ينبغي ممارستها من قبل العاملين في إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم؛ بما يمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وهي على النحو الآتي:

- 1- تحديث النظم الإدارية والفنية لإدارة الموارد البشرية في سياق تحديث وتطوير أنظمة مكتب التربية والتعليم.
- 2- استثمار المصادر المادية والبشرية من أجل تحقيق التطوير والتحسين المستمر للخدمات الوظيفية.
- 3- الوقوف على المشكلات التي تحول دون عملية التطور والتحسين المستمر ومعالجتها.
- 4- إشراك العاملين باللقاءات والاجتماعات والقرارات لضمان مشاركتهم بالتطوير.
- 5- اقتناع الموظفين العاملين بأهمية التغيير.
- 6- الإعداد والتأهيل لتحقيق التطوير والتحسين المستمر من خلال واقع احتياجاتهم التدريبية.
- 7- الإصغاء إلى مطالب المستفيدين والعمل على تحقيقها في حدود الإمكانيات.
- 8- تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين بإدارة الموارد البشرية.

وبالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، يتضح أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لواقع الأداء في مجال؛ التحسين المستمر، قد حصل على المتوسط الحسابي (1.84)، وهي قيمة متوسطة لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم، وتقرب من الحد الأدنى للمقياس الثلاثي المستخدم، وفي سياق تطوير هذا المجال من خلال بناء التصور المقترح في ضوء إدارة الجودة الشاملة، فقد حظي هذا المجال باهتمام كبير لدى أعضاء لجنة الخبراء؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (2.80)، وفقاً للمقياس الثلاثي المستخدم.

وفي ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ونتائج البحث الميدانية، اقترح الباحث آليات لإمكانية تطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية لمجال؛ التحسين المستمر، على النحو الآتي:

- **مراجعة اللوائح والأنظمة والقوانين الخاصة بالموارد البشرية، بما يتوافق مع إدارة الجودة الشاملة.**
- **توفير المتطلبات المادية والبشرية، اللازمة لتحقيق التطوير والتحسين المستمر.**
- **ضرورة الالتزام بالرقابة على الجودة، واكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، بحيث يتم التغلب عليها وعدم تكرارها.**
- **تبني أسلوب العمل الجماعي، لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.**
- **تأهيل العاملين بإدارة الموارد البشرية وتدريبهم، من خلال مشاركتهم باللقاءات والاجتماعات والقرارات التي من شأنها دفع العاملين ورفع معنوياتهم تجاه تحقيق التطور المستمر لأداء مهامهم الوظيفية.**
- **تنمية المعارف والمهارات للعاملين بإدارة الموارد البشرية، واقتناعهم بأهمية التغيير، والاستجابة للتغيير.**
- **إعداد برامج تدريبية للعاملين بإدارة الموارد البشرية، تتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.**

سابعاً: مجال أساليب التقويم المستخدمة:

يتضمن هذا المجال العبارات الآتية، التي تمثل مؤشرات، ينبغي ممارستها من قبل العاملين في إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم؛ بما يمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وهي على النحو الآتي:

- 1- معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء.
- 2- توفر أساليب كمية وكيفية في عملية التقويم.

- 3- الابتعاد عن تصيد الأخطاء.
- 4- النظر إلى الخطأ بأنه وسيلة للإبداع والابتكار.
- 5- التحقق من تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها.
- 6- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وفقاً للوائح والقوانين الإدارية والرسمية المعمول بها.
- 7- مراجعة الإجراءات المتبعة في الأداء الوظيفي وفقاً لنتائج عملية التقييم.
- 8- إشراك العاملين بعملية التقييم.

وبالرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي، يتضح أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لواقع الأداء في مجال؛ أساليب التقييم المستخدمة، قد حصل على المتوسط الحسابي (1.90)، من المقياس الثلاثي، وهي قيمة متوسطة لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم، وتقترب من الحد الأدنى للمقياس، وفي سياق تطوير هذا المجال من خلال بناء التصور المقترح في ضوء إدارة الجودة الشاملة؛ فقد حظي هذا المجال باهتمام كبير لدى أعضاء لجنة الخبراء؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (2.74)، وفقاً للمقياس الثلاثي المستخدم.

وفي ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ونتائج البحث الميدانية، اقترح الباحث آليات لإمكانية تطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية لمجال؛ أساليب التقييم المستخدمة، على النحو الآتي:

- وضع معايير لتقويم الأداء، تتناسب مع كل فئة من فئات الموارد البشرية، وعلى أن يعاد النظر في المعايير الموضوعية بها سنوياً.
- إعداد لائحة خاصة بتقويم أداء الموارد البشرية، وفقاً لضوابط قانونية وموضوعية، والالتزام بتنفيذها.
- وضع معايير علمية وموضوعية تمنع استغلال نتائج تقويم الأداء لتصفية خلافات سابقة، وأن يتم تكليف أشخاص مشهود لهم بالنزاهة والكفاءة؛ ليقوموا بعملية التقييم، بما يتفق مع قانون الخدمة المدنية.
- نشر وإعلان نتائج تقويم الأداء على العاملين، بهدف الاطلاع على هذه النتائج، ليكون دافعاً لهم لبذل مزيد من الجهد، ثم حافزاً لمزيد من التميز في الأداء.
- توظيف نتائج عملية التقييم لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية وإدارات مكتب التربية والتعليم إجمالاً وتحسينها.
- إشراك العاملين بعملية التقييم، بما يضمن الشفافية والموضوعية لعملية التقييم.

متطلبات تطبيق التصور المقترح:

- 1- يحتاج تطبيق التصور المقترح إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية، أهمها:
 - 1- دعم القيادات الإدارية والتربوية على المستوى المركزي والمحلي وتأييدهم لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب.
 - 2- جدية التوجه نحو تطبيق التصور المقترح.
 - 3- توفر الإمكانيات المادية اللازمة للاستفادة من التصور المقترح.
 - 4- التركيز على دور التوعية والإرشاد تجاه تبني تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، في تطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية.
 - 5- منح إدارة الموارد البشرية مزيداً من الصلاحيات التي هي فعلاً ضمن مسؤولياتها الوظيفية الرسمية.
 - 6- توفير نظام للمعلومات يسمح بالحصول على المعلومات بسهولة ويسر.
 - 7- إعداد برامج تدريبية متخصصة للعاملين بإدارة الموارد البشرية وتنظيمها، بما يتناسب مع مهامهم المناطة بهم، وفي ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - 8- تفعيل عملية الاتصال، والتأكيد على العلاقات الإنسانية، وتحسين مناخ العمل بها، من خلال المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بها، والعمل على تنمية قيم العمل الجماعي، والتفويض الذاتي، وتهيئة البيئة المناسبة التي تشجع الأفراد على التجديد والابتكار والإبداع.
 - 9- التأكيد على أهمية المتابعة المنتظمة من قبل الإدارة العليا المسؤولة، للوقوف على ما يتم إنجازه من أهداف، والرقابة على تطبيق التصور المقترح إذا ما تم العمل به.
- 10- إصدار التشريعات واللوائح والقوانين الرسمية المنظمة للعمل، وبحسب مقتضيات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

معوقات تطبيق التصور المقترح:

هناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحد من إمكانية تطبيق التصور المقترح؛ ومنها ما يأتي:

- 1- شيوع الثقافة التنظيمية التقليدية، التي تهتم بالإجراءات الروتينية في الوظيفة العامة.
- 2- قلة الإمكانيات المادية، لتمويل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- 3- مقاومة التغيير، ممن يرى صعوبة في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة؛ كونه يحتاج إلى الإعداد والتأهيل والخبرات المتخصصة.
- 4- قلة الكفاءات المؤهلة والمدرية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بمكتب التربية والتعليم.
- 5- عدم وجود نظام معلوماتي حديث يحتوي على قاعدة بيانات دقيقة وموضوعية؛ بما يجعل منها أرضية صلبة لعملية صنع القرار الإداري واتخاذها.
- 6- تقادم الأنظمة واللوائح والقوانين غير القابلة لتحديث العمل الإداري وتطويره.
- 7- العمل من خلال هياكل تنظيمية غير مرنة تركز البيروقراطية ومركزية السلطة.
- 8- افتقار نظام الأجور والمرتبات إلى تضمين الحوافز والمكافآت التشجيعية لمستوى إنجاز العاملين في إدارة الموارد البشرية.
- 9- غياب برامج التدريب والتنمية المهنية للموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومكتب التربية والتعليم في المحافظة.

التوصيات:

بناءً على استنتاجات التي أظهرتها عملية التحليل الإحصائي لبيانات البحث، يوصي الباحث بالآتي:

- 1- حاجة مكتب التربية والتعليم بالتنسيق مع مكتب الخدمة المدنية بالمحافظة إلى تحديث قوانين الموارد البشرية وأنظمتها.
- 2- رفع المستوى التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، من حيث تحديث وتطوير الأنظمة واللوائح والقوانين؛ بما يمكنها من المشاركة الإستراتيجية في أعمال المكتب، والعمل على استشراف المستقبل نحو تحقيق رؤية ورسالة التربية والتعليم.
- 3- تنمية ثقافة التغيير؛ بهدف التجديد والتطوير لدى الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب بما يحقق لديهم الإبداع والابتكار.
- 4- إعادة النظر في توصيف الوظائف ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية.
- 5- العمل على استقطاب الكفاءات المؤهلة من خلال إعادة النظر في أساليب الاختيار والتعيين، بما يتفق مع متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.

- 6- إقامة البرامج التدريبية للموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء احتياجاتهم التدريبية تجاه متطلبات مهامهم الوظيفية.
- 7- يوصي الباحث بتحديد معايير علمية وموضوعية يتم من خلالها اختيار مدراء الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم والإدارات التعليمية في المديرية.
- 8- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول العربية والأجنبية التي أخذت بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها الإدارية، والتربوية منها تحديداً.

مقترحات بأبحاث مستقبلية:

في ضوء استنتاجات الباحث وتوصياته؛ يقترح الآتي:

1. إجراء دراسة علمية ميدانية مماثلة تشمل إدارة الموارد البشرية بمكاتب التربية والتعليم لعدد من محافظات الجمهورية، بما يتمخض عنها من نتائج أكثر عمومية وشمولية.
2. إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة الاحتياجات التدريبية للموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكاتب التربية والتعليم بعدد من محافظات الجمهورية.
3. إعداد برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء احتياجاتهم التدريبية تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. إجراء دراسة لمعرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.
5. إجراء دراسة لمعرفة مدى فعالية التقنية المعلوماتية الحديثة في تحسين مستوى الأداء لإدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب.

قائمة المراجع

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

1. القرآن الكريم
2. ال الشيخ، عبد المجيد بن حسن،(2004).إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوائز الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها. كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
3. إبراهيم، عبد الله ، وآخرون.(2009). إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية. دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان.
4. ابن منظور، جمال الدين محمد.(2002). لسان العرب. دار الحديث.
5. أبو شيخة، نادر أحمد.(2001).إدارة الموارد البشرية. ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
6. _____.(2010).إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية.ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
7. أبو عوض، رانيا جاسر علي.(2015).واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. جامعة الأقصى، غزة.
8. أبو مايله، حسين.(2001). نموذج لإدارة الجودة التعليمية في المدرسة وداخل حجرة الدراسة. مجلة التربية، العدد(38)، 403 - 479.
9. أبو ملح ، محمد.(2000). الجودة الشاملة في التعلم الصفي. مركز القطان للبحث والتطوير، غزة.
10. ابوحنشيش، بسام محمد.(2004). "تطور نظام الإشراف التربوي في مؤسسات التربية الخاصة بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
11. أحمد، إبراهيم أحمد.(2002).معايير جودة الإدارة التعليمية والمدرسية. المؤتمر العلمي، السنوي السابع لكلية التربية بطنطا: جودة التعليم في المدرسة المصرية - التحديات والمعايير والفرص، طنطا، المنعقد من 28 - 29 ابريل -2002.

12. أحمد، إبراهيم أحمد.(2003). **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**. ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر .
13. _____.(2003). **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، ط3، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر .
14. أحمد، محمد جاد.(2008). **التجديد التربوي في التعليم قبل الجامعي**. ط1، العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر .
15. أخضر، فايزة بنت محمد بن حسن.(2007). **مدخلة بعنوان :مشكلة تحقيق الجودة في التعليم العام**. المؤتمر الوطني الثاني للجودة بالسعودية.
16. الأغبري، بدر سعيد.(2002). **إصلاح التعليم وتطويره في اليمن**. ط1، كلية التربية، جامعة صنعاء، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
17. _____.(2003). **نظام التعليم وتاريخه في الجمهورية اليمنية**، ط2.
18. _____.(2009). **التربية والتعليم في اليمن**. دار الكتاب للنشر، صنعاء، اليمن .
19. أمين، بهاء الدين.(2003). **الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها**، دار التقدم العلمي.
20. بدر، رشاد محمد.(2009). **أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
21. بدري، أحمد زكي.(1994). **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**. ط3، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر .
22. البرنوطي، سعاد نائف.(2004). **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان .
23. البروراي، نزار عبد المجيد رشيد.(2000). **مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمة**. العراقية، مجلة المنصور، المجلد(1)، العدد(1).
24. بستر فيلد ، كارول.(2004). **إدارة الجودة الشاملة**. ترجمة : راشد محمد الحمالي ، جامعة الملك سعود، الرياض .

25. بسيوني، سعاد.(2001). بحوث ودراسات في نظم التعليم. ط 1، القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
26. بلوط، حين إبراهيم.(2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. ط1، دار النهضة العربية، بيروت.
27. بن عبود، علي أحمد ثاني.(2003). إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بدوائر المحلية بحكومة دبي. كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر
28. البوهي، فاروق.(2001). الإدارة التعليمية والمدرسية. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع مصر.
29. الترتوري، محمد عوض وجويحان، أغادير عرفات.(2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات و مراكز المعلومات. ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
30. _____.(2009). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات. ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
31. الترميذي، أبو عيسى محمد بن عيسى بن سورة.(ب ت). سنن الترميذي. تخريج محمد فؤاد. عبدا لباقي، ج 3، دار الكاتب العلمية، بيروت، لبنان.
32. توفيق ، عبد الرحمن.(2003). الجودة الشاملة. الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات. مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، القاهرة،مصر.
33. _____.(2005).الجودة الشاملة الدليل المتكامل. مركز الخبرات المهنية بمبك، مصر.
34. جابلونسكي، جوزيف،(1990).تطبيق إدارة الجودة الشاملة. نظرة عامة، ترجمة : عبد الفتاح السيد النعامي، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، القاهرة، مصر.
35. جاد الرب، سيد.(2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية.

36. الجاندروتيانا ، فيري.(1998). تقييم النظم التعليمية وجهة نظر في نهاية التسعينيات : مدخل إلى الملف المفتوح. ترجمة مجدي مهدي علي ، مجلة مستقبلات ، مجلة فصلية للتربية المقارنة ، مجلد(28) ، العدد(1) جنيف : مكتب التربية الدولي.
37. جل، عامر.(2008). اثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق. سوريا.
38. جودة، محفوظ أحمد.(2004). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، دار وائل، عمان، الأردن.
39. _____.(2009). "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات". دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
40. الجوفي، محمد أحمد لطف.(1992). خصائص المدير العام الفعال للإدارة العامة للتربية والتعليم في محافظات الجمهورية اليمنية من وجهة نظر الإداريين بوزارة التربية والتعليم وإدارتها المختلفة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
41. حربي، منير عبد الله.(1998). تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة. مجلة التربية المعاصرة، العدد(15) ، القاهرة.
42. الحريري، رافدة عمر.(2010). القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي. ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
43. حسان، محمد حسن و العجمي، محمد حسين.(2006). الإدارة التربوية. دار المسيرة، عمان.
44. حسن، عبد المحسن أحمد حاجي.(2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
45. حسن، رابوية.(2005). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

46. حلاوي، محمد مصطفى. (2000). إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحسين الأداء المالي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
47. الحمالي، راشد. (2003). إدارة الجودة الشاملة في مراكز المعلومات. مجلة المكتبات والمعلومات العربية، المجلد، 1 العدد (5)، 15-42.
48. حمائل، عبده. (2000). تطوير تصور مقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة. مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد (10)، نيسان.
49. حمداوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر.
50. حمود، خضير كاظم. (2000). إدارة الجودة الشاملة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
51. _____ (2002). "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء". دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
52. حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب. (2007). إدارة الموارد البشرية. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
53. حميد، طاهر أحمد عبده. (2011). مستوى كفاءة الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
54. حنفي، عبد الغفار. (2002). السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر.
55. الحياي، ياسين محمد حسين. (2004). الإبداع في التدابير الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة لمستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
56. الخالدي، مريم، (2008). نظام التربية والتعليم. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
57. خضير، عناية محمد. (2007). واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية - فلسطين.

58. الخطيب، أحمد. (2006). الإدارة الجامعية دراسات حديثة. ط1، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن.
59. الخطيب، أحمد و الخطيب، رباح. (2006). إدارة الجودة الشاملة "تطبيقات تربوية. ط 2 عالم الكتب الحديث، إربد الأردن.
60. خليفة، أحمد مصطفى السيد. (1998). "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية الكلية للمنظمة: نموذج وصفي نظري مقترح"، مجلة آفاق جديدة، تصدرها كلية التجارة- جامعة المنوفية، السنة العاشرة، العدد(4).
61. الخولاني، محمد عبد الولي مسعد. (2005). أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية. دراسة تطبيقية بالجهاز الإداري للدولة - الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة النيلين، الخرطوم.
62. الخولاني، محمد محمد. (2007). إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات مدخل التحليل الكمي. ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
63. الخولي، سيد وهناء البوريني. (1993). تقييم انخفاض مستوى إدارة الجودة الكلية للخدمات عن المستوى العالمي مع التطبيق على قطاع المستشفيات في القاهرة. بحث مقدم إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية المنعقد في القاهرة.
64. الداوي، الشيخ. (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث ، العدد(6)، جامعة الجزائر.
65. الدبر، عمار و خميس، عبد الله. (2013). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في آليات التربية بجامعة طرابلس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد(6)، العدد(13).
66. الدرادكة، مأمون. (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
67. الدرادكة، مأمون و الشبل ، طارق. (2002). " الجودة في المنظمات الحديثة". ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان.

68. الدرادكة، مأمون و الشبل ، طارق.(2002).**الجودة في المنظمات الحديثة**.ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.
69. الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق والحيصات، خالد وصبري، عزام ويوسف، توفيق عبد الرحيم.(2001). "إدارة الجودة الشاملة". دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
70. درياس، أحمد.(1994). إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي. رسالة الخليج العربي،15-49.
71. درة ، عبد الباري إبراهيم.(1993). دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة. بحث مقدم للمؤتمر التدريب والتنمية الإدارية السادس ، المركز العربي للتطوير الإداري. القاهرة.
72. _____.(2003). **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
73. ديسلر، جاري.(2003). **إدارة الموارد البشرية**. ترجمة : عبد المتعال محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، السعودية.
74. الرازي، زين الدين محمد بن أبي بكر(2002). **مختار الصحاح**. ط1، تحقيق أحمد إبراهيم زهوة، دار الكتاب العربي، بيروت.
75. راضي، ميرفت محمد(2006). " **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها**" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
76. الرشيدى ، سالم سعود.(2004). **أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان.
77. رئاسة الجمهورية، وزارة الشؤون القانونية.(1993). **القانون العام للتربية والتعليم**. رقم 45، لسنة1992، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
78. رئاسة الجمهورية.(1991). القانون رقم 19 لسنة 1991 بشأن **الخدمة المدنية**. المادة 131، مكتبة خالد بن الوليد، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

79. الزعبي، دلال محمد.(2001). أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، مجلد(17) ، عدد(3)، مطابع دار البعث، دمشق.
80. الزعبي، علي.(2013). دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية(دراسة تطبيقية). المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد(6)، العدد(11).
81. زويلف، مهدي حسن.(2003). إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية.ط1، دار مجدلاوي، عمان.
82. زويلف، عادل محمد خليل.(2003). إدارة الأفراد. دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
83. الزيادات ، محمد عواد وسوسن، شاكرا.(2007). إدارة الجودة الشاملة(تطبيقات في الصناعة والتعليم).ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
84. زين الدين، محمد مجاهد.(2013). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية. كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
85. زين الدين، فريد.(1996). "دراسة تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى 186- شركات الغزل والنسيج المصرية". منشورات جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر.
86. الساعدي، عادل أمين.(2016). دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الموارد البشرية. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت.
87. السالم، مؤيد سعيد وحرشوش، عادل.(2002). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، اريد، الأردن.
88. سبرينة، مانع.(2015). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

89. سترك، رياض وخزاعه، كامل.(2004).تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن في ضوء مهامها الإدارية والفنية. دراسات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان.
90. سحلول، صالح محمد.(2009).الإدارة التعليمية في ظل نظام السلطة المحلية بالجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، قسم التربية بكلية الدراسات العليا، جامعة النليين، السودان.
91. السقاف ، حامد عبد الله.(1995). المدخل الشامل و السريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ط1، الخبر، مكتبة المجتمع.
92. السلمي، علي.(2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
93. سليمان، عرفات عبد العزيز.(2001).إستراتيجية الإدارة في التعليم(ملاح من الواقع).مكتبة الانجلو المصرية.
94. شاوش، مصطفى نجيب.(1996). إدارة الأفراد.ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان.
95. _____.(2000). إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد.ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع.
96. الشبراوي ، عادل.(1995). الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. الشركة العربية للإعلام العلمي ، شعاع، القاهرة، مصر.
97. شجاع الدين، سماح محمد علي.(2008).الاحتياجات التدريبية لمديري مكاتب مديريات التربية و التعليم في اليمن في ضوء معايير الجودة الشاملة.رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
98. الشطل، نجاح.(2007). أثر الأنماط القيادية علي وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
99. الشلعوط، فريز محمود أحمد.(2003).نظريات في الإدارة التعليمية. مكتبة الرشيد للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

100. الشمري، ذهب بنت نايف.(2004).المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية.
101. الشهراني، بندر بن علي.(2009).تصور مقترح لتفعيل دور المدرسة الثانوية في تحقيق الأمن الفكري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
102. الصرارة، خالد أحمد والعساف، ليلي.(2011).أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة دمشق، مجلد(27)، العدد(3+4)،الأردن.
103. الصعفاني، أحمد عبده علي قاسم.(2011). واقع الإدارة التعليمية في محافظة صنعاء وسبل تطويرها في ضوء اللامركزية والحكم المحلي من وجهة نظر القيادات التعليمية. كلية التربية، جامعة صنعاء،الجمهورية اليمنية.
104. صليحة، شامي.(2010). المناخ التنظيمي تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقره، رسالة ماجستير غير منشورة، بومرداس، الجزائر.
105. ضياء الدين، زاهر.(1995). الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظامي. مجلة مستقبل التربية العربية، العدد(4)، مجلد1
106. الطائي، حميد عبد النبي وآخرون.(2003).إدارة الجودة الشاملة الايزو M TQ ISO عمان، مؤسسة الوراق، عمان.
107. الطراونة، محمد والبليسي، بدرية.(2002).إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن. مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد(17)، العدد(1)الأردن.
108. الطس، فيصل بن محمد عمر.(2009).أراء المعلمين نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة في تدريس مادة المكتبة والبحث بالمرحلة الثانوية لمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

109. طعامنة، محمد.(2001).إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي. أبحاث اليرموك، المجلد(17)، العدد(1).
110. الطيب، أحمد محمد.(1996).التخطيط التربوي. ط 1 ،المكتبة الجامعية الحديثة ،الإسكندرية، مصر.
111. العاجز، فؤاد و نشوان، جميل.(2005).تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة الجودة في التعليم، الجامعة الإسلامية، مجلد(1)، العدد(2)، غزة.
112. عالم، خالد أحمد.(2009).درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
113. العاني، خليل إبراهيم، وآخرون.(2002). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000. ط1، مطبعة الأشقر، العراق.
114. عباد، شرف محمد حمود.(2007). برامج الإصلاح الإداري ودورها في تنمية الموارد البشرية. دراسة تطبيقية في مؤسسات وشركات القطاعين العام والمختلط بالجمهورية اليمنية في الفترة 1990- 2005 م، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم.
115. عبد الباقي، صلاح الدين.(2000). "إدارة الموارد البشرية". الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
116. _____.(2001). إدارة الأفراد. ط1، مطبعة الإشعاع. الفنية، مصر.
117. _____.(2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
118. عبد الجليل، عبد الرحمن.(2004). "سياسة الخدمة المدنية لتنمية وتطوير شئون الموظفين في الجهاز الإداري للدولة". ورشة العمل الخاصة بتقييم أوضاع وحدات شئون الموظفين في الجهاز الإداري للدولة، المنعقدة في صنعاء، في الفترة من 12-14 يوليو 2004م، وزارة الخدمة المدنية بالتعاون مع المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

119. عبد العزيز، سمير. (1999). **جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000**. ط1، مكتبة الإشعاع، عمان.
120. عبد الله، نعمان أحمد علي. (2012). **التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اسبوط، مصر.
121. عبد المحسن، توفيق. (2006). **التقييم والتميز في الأداء**. دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
122. عبود، عبد الغني. (1983). **إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة**. ط2، دار الفكر، القاهرة.
123. العتيبي، فالح شجاع فالح. (2010). **مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية**. دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الوسط، الكويت.
124. العجمي، محمد حسين. (2008). **الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق)**. ط1، دار المسيرة، عمان.
125. عرجاش، علي شوعي ناجي. (2004). **تطوير إدارات كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
126. _____ . (2009). **تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة عين شمس، مصر.
127. العريقي، منصور محمد اسماعيل. (2009). **إدارة الموارد البشرية**. ط1، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
128. العزاوي، محمد عبد الوهاب. (2005). **إدارة الجودة الشاملة**. الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

129. عزب، محسن عبد الستار محمود(2008). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
130. عشيبه، فتحي(2000). الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري. مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد(3)، 520- 566.
131. عقلان، أفراح محمد محسن.(2009). التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأشراف التربوي. دار الوفاء، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
132. عقيلي، عمر وصفي.(2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
133. _____.(2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي. ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
134. علاقي، مدني عبد القادر.(1999). المنهج الحديث في إدارة الأفراد - إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع ، جدة ، السعودية.
135. علون، قاسم نايف.(2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو: 9001- 2000 ، ط 1، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
136. عليمات، صالح ناصر.(2004). "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير". ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
137. العواملة، نائل.(2004). الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة. دراسة العلوم الإنسانية، ومجلد(31)، العدد(3).
138. غنيم، أحمد محمد.(2008). إدارة الجودة الشاملة. المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
139. الغيثي، عادل دحان ناجي.(2013). المشكلات الإدارية والتربوية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم العام بمحافظة إب. رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة إب.
140. الفايز، عبدالله عبد الرحمن.(1993). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. الرياض، السعودية.

141. فلييه، فاروق عبده والزكي، أحمد عبد الفتاح.(2003).الدراسات المستقبلية منظور تربوي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
142. القباطي، سليم عبد فارغ.(1997). نظام التعليم في اليمن. ط2، مكتبة القلم، صنعاء، اليمن.
143. القحطاني، عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سودة.(2006).التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية علي مراكز شرطة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
144. القرعان، أحمد محمد(2004)، تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الأردن.
145. كامل، كمال.(2002). إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. المؤتمر السنوي السابع لكلية التجارة: إدارة الأزمة التعليمية في مصر، جامعة عين شمس، 26 أكتوبر، ص601 – 612.
146. الكحلوت، سعدي محمد.(2013). العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
147. الكرايد. (2004).الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية.
148. كشواي، باري.(2006). " إدارة الموارد البشرية". دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
149. كلالدة، طاهر محمود.(2002).الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دار زهران، عمان، الأردن.
150. ماجي، قمر محمد غيث.(2013). اثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية. بحث مقدم إلى مؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دبي، الإمارات.

151. مازن، حسام.(2003). نموذج مقترح لمنظومة البحث التربوي في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة وإحتياجات المواطن العربي المعاصر "رؤية مستقبلية". المؤتمر العلمي الخامس عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: مناهج التعليم والإعداد للحياة المعاصرة، جامعة عين شمس، للفترة 22- 23 يوليو.
152. ماهر، أحمد.(2001). إدارة الموارد البشرية. ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
153. محمد، طلحة.(2015). تطبيق البرمجة بالأهداف في الرقابة على الجودة. كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر.
154. المخلافي. محمد عبده خالد.(2008). تصور مقترح لتطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه بكلية التربية بالجامعات اليمنية في ضوء معايير الجودة. مجلة الباحث الجامعي، الصادرة عن جامعة إب، العدد(18).
155. مدني، غازي.(2002). تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية في المملكة، ورقة علمية مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 2020. الرياض.
156. المدهون، محمد إبراهيم و الطلاع، سليمان أحمد.(2006).مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية الاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الفلسطينية، مجلد(14)، العدد(2)، الجامعة الإسلامية، غزة.
157. مرسي ، محمد منير.(1998). الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب ، القاهرة ، مصر.
158. _____.(2002). الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب، القاهرة، مصر.
159. مساد، عمر حسن.(2005).الإدارة المدرسية. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع.
160. المشهراوي، أحمد.(2004).إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، مجلد(1)، عدد(1)، غزة.

161. مشهور، ثروت.(2010). استراتيجيات التطوير الإداري. ط 1 ، دار أسامه للنشر والتوزيع، عمان.
162. مصطفى، احمد سيد.(2002). "إدارة الجودة الشاملة الأيزو 9000 " ط2، القاهرة، مصر.
163. مطاوع، إبراهيم عصمت.(2003). الإدارة التعليمية في الوطن العربي. ط1، دار الفكر عمان مكتبة النهضة شارع عدلي، القاهرة، جمهورية مصر.
164. مطاوع، إبراهيم عصمت وحسن، امية أحمد.(1984).الأصول الإدارية للتربية. دار المعارف، القاهرة، مصر.
165. معوض، صلاح الدين إبراهيم و رزق، حنان عبد الحليم.(2003).الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. ط1، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
166. المقيد، عاهد مطر.(2006). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
167. منصور، نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي،(2005)، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ،كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
168. الناصر، علاء حاكم.(2009).تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية. كلية التربية، جامعة بغداد، العراق.
169. النجار، فريد.(2002). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. ط 2 ، إيتراك للنشر والتوزيع.
170. نجم ، عبود نجم.(2004). المدخل الياباني إلى إدارة العمليات. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
171. النداوي، عبد العزيز بدر.(2009). "عولمة إدارة الموارد البشرية". دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
172. نصر، محمد.(2002). تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء. المؤتمر العلمي الرابع عشر- مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، المجلد(1)، جامعة عين شمس، القاهرة

173. نعيم، محمد.(2012). واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
174. الهاتف، مهدي جابر.(2000). مشكلات المراكز التعليمية في محافظة حجة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية حنتوب، جامعة الجزيرة، السودان.
175. هاشم، عبد العزيز.(2005). "إدارة وتخطيط الموارد البشرية: دراسة تطبيقية". مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، تصدرها كلية التجارة- جامعة القاهرة، السنة الرابعة والأربعون، العدد(65).
176. الهذلول، عبد الرحمن حمود.(2010). الحاجات التدريبية لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المكاتب والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
177. الهيتي، خالد عبد الرحيم.(2003). إدارة الموارد البشرية. دار وائل، عمان.
178. _____.(2005). إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
179. وزارة التربية والتعليم.(1980). اللائحة التنظيمية والهيكل التنظيمي للإدارات العامة لمكاتب التربية بالمحافظات. الصادرة بإقرار الوزاري 709، مطابع الكتاب المدرسي ، صنعاء، اليمن.
180. _____.(1995). قرار باللائحة التنظيمية والهيكل التنظيمي للإدارة العامة لمكاتب التربية والتعليم بالمحافظات. مطابع الكتاب المدرسي، الجمهورية اليمنية.
181. _____.(1998). القرارات الوزارية التربوية، التعليمية، الفنية، واللائحة المدرسية. الإدارة العامة للإعلام والنشر التربوي، الجزء الثالث، للأعوام - 1998 96 صنعاء، الجمهورية اليمنية.
182. _____.(2013). كتاب الإحصاء التربوي السنوي للعام الدراسي 2012-2013م. مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، الجمهورية اليمنية.
183. وزارة الشؤون القانونية.(2005). قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية. مطابع التوجيه المعنوي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

References List:-

184. Alexander, Gaty C & Keeler, Carolyn M.(1995). **Total Quality Management the Emperor's Tailor**. ERIC.ED 387422,EA 027119.
185. Arcaro, Jerome.(1995). **Quality In Education**.(An Implementation Hand Book), Florida: State Duci Press.
186. Dean, J.W. and Bowen, D.E.(1994). "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development", **Academy of Management Review**, Vol. 19 No.(3).
187. Ellis, R.(1993). **Quality Assurance for University Teaching**. Duckinghami: Open University Press.
188. Frierson, E. & Louise, M.(1995). Creating excellence. An application of Iso 9000, **American Management Association**, New York.
189. Heather, Getha-Taylor.(2010). Human Relations 2.0, Public Administration Review, Vol. 70.
190. Jablonski, J. R.(1990). **Implementing Total Quality management an Overview**. California: Preiffer Company.
191. John S. Oakland.(2003). **total quality management text with cases**, 3rd edition, USA.
192. Johnson, William and Chevala, Richard J.(1996). **total Quality in marketing**, St Luise Press.
193. Klocnisky, Johon R0bert.(2000). **Evaluation of Success and Failer Factors and Crileria in Implementation of Total Quality**

Management Principles Administration of Selected
.institution of Higher Education, DAIA 60/07.

194. Lagrosen, S., Seyyed, H., & Leitner, M.,(2006). "Examination of the Dimension of Quality in Higher Education" **Quality assurance in Education**, 12,(2), 61-69.
195. Martinich.S.(1997).**Production and Operation management An Applied modern Approach**.Johnwi-Iey sons InC.Newyork
196. Slack, Nigle and other,(1998),**operations management Pitman publishing**.
197. Source :Shutler.P, Crawford.L.(1998). « The challenge of iso 9000 certification in Higher Education ». **Quality Assurance in Educaion**,Vol(6) N0(3).
198. Turiman, M. et al.(2008). Quality management practices in Turkey". Oxford brookes university, Oxford. **Journal of ospitability leisure, sport and tourism education**. 7(1).

الملاحق



البيانات الشخصية للأستاذ المحكم
الدرجة العلمية.....
التخصص.....
الجامعة.....

استبانة التحكيم (بصورتها الأولية)

الأستاذ الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،، وبعد:

يروم الباحث القيام ببحثه الموسوم بـ " تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إِب في ضوء إدارة الجودة الشاملة "، ولتحقيق أهداف البحث، قام الباحث بإعداد أداة من نوع استبانة، في سياق إطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات والأبحاث العلمية ذات العلاقة بموضوع بحثه، وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها، وفي ضوء ذلك تم استخلاص وصياغة (68) فقرة، شملت سبعة مجالات هي:-

- 1- مجال: البنية التنظيمية والتكنولوجية.....(9) فقرة.
- 2- مجال: التخطيط الاستراتيجي.....(11) فقرة .
- 3- مجال: النمط القيادي.....(12) فقرة.
- 4- مجال: نظام التوصيف الوظيفي.....(8) فقرات.
- 5- مجال: نظام الأجور والمراتب.....(10) فقرات.
- 6- مجال: التحسين المستمر..... (9) فقرة.
- 7- مجال: أساليب التقويم المستخدمة.....(9) فقرات.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ورؤية علمية مشهود لها بين الأوساط العلمية ولأكاديمية، فضلاً عن كونكم منارة للعلم، والبحث العلمي، فإن الباحث يتشرف بأن تكون أحد الأساتذة الخبراء المحكمين، وهو على أمل تكريمكم بقراءة فقرات مجالات الاستبانة، وإبداء آرائكم وملاحظاتكم فيها من حيث:-

- 1- مدى صلاحية الفقرة ووضوحها وسلامة صياغتها.
- 2- مدى انتمائها إلى المجال التي تندرج في سياقها.
- 3- التعديل أو الحذف أو الإضافة وفقاً لما ترونه.

وذلك من خلال وضع علامة (✓) في الحقل الذي تمثل قناعتكم العلمية...، والباحث يعول على ملاحظاتكم ومقترحاتكم الهادفة والبناءة، والتي من شأنها إخراج الاستبانة بما يحقق أهداف البحث وأغراضه.

مع خالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم.

الباحث: فهد يحيى محمد الجحافي

رقم التليفون: 777192919

علماً بأن المقياس المستخدم هو مقياس (Likert-3) المتدرج من (1-3) والموضح بالشكل الآتي:

درجة وأقع الممارسة			درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة

1- مجال: البنية التنظيمية والتكنولوجية:

يقصد بها: مدى توافر البنى التنظيمية والتكنولوجية الإدارية بما فيها من لوائح وتشريعات وقوانين رسمية، تحدد طبيعة الإجراءات والممارسات الوظيفية التي ينبغي أن يقوم بها العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب، بما يحقق التطور والكفاءة للأداء الوظيفي في سياق تحقيق الجودة الشاملة.

م	الفقرة	مدى صلاحيتها		مدى انتمائها للمجال		التعديل إن وجد
		صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	
لكي تحقق إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب أداءها الوظيفي بمستوى من الجودة الشاملة لابد أن تتوفر لديها بنية تنظيمية وتكنولوجية تتمثل بالآتي:						
1.	توافر هيكل تنظيمي مرن ومتطور.					
2.	سن لوائح وتشريعات وقوانين رسمية واضحة للعمل وفقاً لإدارة الجودة الشاملة.					
3.	الحد من البيروقراطية الإدارية التي تعيق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.					
4.	توافر بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الإدارية.					
5.	المواكبة للتقدم العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.					
6.	توافر قاعدة بيانات شاملة ودقيقة تفي بمتطلبات عملية اتخاذ القرارات.					
7.	تساعد نظم المعلومات على استرجاع المعلومات والبيانات متى ما تطلب الأمر لذلك.					
8.	توافر شبكة اتصالات مفتوحة لتبادل الآراء والأفكار والمقترحات.					
9.	المتابعة المستمرة للموظفين العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية للتحقق من تنظيم البيانات والمعلومات وأرشفتها.					

2- مجال: التخطيط الاستراتيجي:-

ويقصد به: مجموعة الرؤى الاستراتيجية بعيدة المدى التي يقوم بها الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، والتي تستهدف تطوير الأداء الوظيفي بما يحقق الجودة والتميز حاضراً ومستقبلاً.

م	الفقرة	مدى صلاحيتها		مدى انتمائها للمجال		التعديل إن وجد
		صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	
لكي يحقق الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي في ضوء إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر لديهم مهارات التخطيط الإستراتيجية والمتمثلة بالآتي:						
1.	تتوافر رؤية ورسالة لإدارة الموارد البشرية في سياق رؤية ورسالة مكتب التربية والتعليم بالمحافظة.					
2.	وضع أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.					
3.	توافر بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة لجميع العاملين في مجال التربية والتعليم بمديريات المحافظة.					
4.	توفر خبرات كفاءة وماهرة لعملية التخطيط الاستراتيجي.					
5.	توافر ثقافة تنظيمية لدى الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية مستوعبة رؤية ورسالة التربية والتعليم.					
6.	وضع البدائل لحلول المشكلات غير المتوقعة التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي.					
7.	توافر ميزانية كافية لإعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.					
8.	التزام المشاركين بمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.					
9.	امتلاك المشاركين مهارات التحليل البيئي الداخلي والخارجي.					
10.	مراعاة الإمكانيات المتاحة لإدارة الموارد البشرية عند عملية التخطيط.					
11.	المراجعة والتقييم المستمر لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.					

3- مجال: النمط القيادي:-

ويقصد الباحث بالنمط القيادي في سياق بحثه بأنه:

قدرة القائد الإداري على التأثير في الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، وتحفيزهم للقيام بأعمالهم الإدارية، بروح الفريق الواحد، بما يحرر طاقاتهم وإبداعاتهم والرضا الوظيفي لديهم، وبما يحقق الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي.

م	الفقرة	مدى صلاحيتها		مدى انتمائها للمجال		التعديل إن وجد
		صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	
	لكي تحقق إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي بمستوى من الجودة الشاملة لابد أن تتوفر لدى القائد الإداري مهارات التأثير والتحفيز للعاملين والمرؤوسين والمتمثلة بالآتي:-					
1.	توافر سمات شخصية ومهنية تجعل منه قائداً فاعلاً.					
2.	يتحلى بالقيم الأخلاقية والمثل الإنسانية مما يجعل منه مثلاً يحتذى به.					
3.	يمتلك قوة تأثير على العاملين لمايتسم به من خصائص أخلاقية عالية وخبرات علمية واسعة.					
4.	يشجع رؤوسيه على إبداء آرائهم ومقترحاتهم ويتبنى الهادفة منها.					
5.	يهتم بالأداء المتميز في أوساط عمله.					
6.	يعترف للعاملين بأدائهم المتميز لرفع معنوياتهم.					
7.	يشجع الأساليب المبتكرة بالعمل في سياق تحقيق الجودة .					
8.	يشجع العمل التعاوني لدى الموظفين بالإدارة.					
9.	يفوض الصلاحيات للعاملين بالإدارة بحسب كفاءتهم .					
10.	يستقطب الكفاءات الإدارية والخبرات المتميزة للعمل بالإدارة.					
11.	يخلق مناخ تنظيمي يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة.					
12.	يمنح الموظفين العاملين المكافآت والحوافز بعدالة وفقاً لإنجازاتهم الوظيفية.					

4- مجال: نظام التوصيف الوظيفي:-

ويقصد به الباحث: مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات عن الموظفين بغرض الترقية، والتعيين، أو الانتداب أو التقاعد، أو الإعادة والتأهيل، بحسب اللوائح والقوانين المنظمة لذلك.

م	الفقرة	مدى صلاحيتها		مدى انتمائها للمجال		التعديل إن وجد
		صالحة	غير صالحة	تتنمي	لا تتنمي	
لكي يحقق الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي بمستوى من الجودة الشاملة لا بد أن تتوفر لديهم نظام التوصيف الوظيفي والمتمثل بالآتي:						
1.	يتوفر نظام توصيف وظيفي يتميز بالحدثة والمعاصرة.					
2.	يتضمن نظام التوصيف الوظيفي القوانين الخاصة بذلك.					
3.	يشمل نظام توصيف الوظائف البيانات والمعلومات بشكل دقيق وشامل لجميع العاملين التربويين بمكتب التربية والمديريات التعليمية للمحافظة.					
4.	يحدد منح الإجازات وفقاً للوائح والنظم الرسمية الخاصة بذلك.					
5.	تضمن شروط ومعايير علمية وموضوعية في التعيينات الوظيفية.					
6.	يحدد منح الترقيات بناءً على شروط ومعايير الكفاءة والأقدمية.					
7.	تضمن الإحالة للتقاعد في سياق اللوائح الخاصة بالخدمة المدنية.					
8.	يسمح نظام توصيف الوظائف بالإعارة أو الانتداب إلى جهات رسمية أخرى داخل البلاد وخارجها في إطار موافقة الإدارة المختصة.					

5- مجال: نظام الأجور والمرتببات:-

يقصد به: مجموعة الإجراءات المتمثلة بالدرجة الوظيفية وسنوات الخدمة وطبيعة شغل المنصب الوظيفي التي يتم من خلالها منح الموظفين بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأجور والمرتببات والحوافز والامتيازات مقابل أدائهم الوظيفي وبما يحقق لديهم الرضا الوظيفي.

م	الفقرة	مدى صلاحيتها		مدى انتمائها للمجال		التعديل إن وجد
		صالحة	غير صالحة	تتنمي	لا تنتمي	
	لكي يحقق القائمين على إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي بمستوى من إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتوفر لديهم نظام الأجور والمرتببات والمتمثل بالاتي:					
1.	توافر نظام للأجور والمرتببات وفقاً للوائح وزارتي الخدمة المدنية والمالية.					
2.	يتضمن نظام الأجور والمرتببات مستحقات الموظفين وفقاً لدرجاتهم العلمية وسنوات الخدمة والمستوى الوظيفي الذي يشغله الموظف.					
3.	يتصف نظام الأجور بالعدالة والموضوعية.					
4.	يحقق نظام الأجور والمرتببات الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين والعاملين التربويين.					
5.	يتضمن نظام الأجور والمرتببات علاوات سنوية تضاف إلى الراتب الأساسي.					
6.	يتضمن نظام الأجور والمرتببات بدل طبيعة عمل بما يتناسب مع طبيعة مجال التعليم.					
7.	يعد الحافز الوظيفي عاملاً مساعداً للاستقرار الوظيفي.					
8.	يتميز نظام الأجور والمرتببات بعدم التداخل والازدواجية بالدرجات الوظيفية.					
9.	يتضمن نظام الأجور والمرتببات التعويضات المالية للموظف مثل التأمين للعلاج والتقاعد وغيرها.					
10.	تتسق نظام الأجور مع مطالب الموظفين الحقوقية والنقابية.					

7- مجال: أساليب التقويم المستخدمة:-

يعرف الباحث أساليب التقويم المستخدمة في سياق بحثه بأنها:

مجموعة الإجراءات والأساليب التي يقوم بها الموظفون الإداريون بإدارة الموارد البشرية من حيث المتابعة والتقويم للأعمال والمهام التي يقوم بها الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية وفقاً لنتائج معايير مستوى الإنجاز.

م	الفقرة	مدى صلاحيتها		مدى انتمائها للمجال		التعديل إن وجد
		صالحة	غير صالحة	تنتمي	لا تنتمي	
حتى تمارس إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، أساليب التقويم والمتابعة للمهام والوظائف الإدارية التي يقوم بها الموظفون العاملون، لا بد أن يتوافر الآتي:-						
1.	معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء.					
2.	توافر أساليب كمية وكيفية في عملية التقويم .					
3.	الابتعاد عن تصيد الأخطاء.					
4.	النظر إلى الخطأ بأنه وسيلة للإبداع والابتكار .					
5.	التحقق من تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها.					
6.	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وفقاً للوائح والقوانين الإدارية والرسمية المعمول بها.					
7.	مراجعة الإجراءات المتبعة في الأداء الوظيفي وفقاً لنتائج عملية التقويم.					
8.	إشراك العاملين بعملية التقويم.					
9.	إيجاد التقويم الذاتي لدى الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية.					

ملحق (2)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين*

الجامعة	التخصص	الدرجة العلمية	الاسم	٤
جامعة إب	أصول تربية	أستاذ	أحمد غالب الهبوب	1-
جامعة إب	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مساعد	أكرم عبد الكريم عطران	2-
جامعة إب	علم إجتماع التنمية	أستاذ مساعد	جلال محمد المذحجي	3-
جامعة إب	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	صادق حمود دماج	4-
جامعة إب	مناهج وطرق تدريس	أستاذ	عبد الغني الشيخ	5-
جامعة إب	إدارة تربية والتربية المقارنة	أستاذ مساعد	عبد الكريم أحمد الفقية	6-
جامعة إب	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	فؤاد محمد قائد البعداني	7-
جامعة إب	طرق تدريس الرياضيات	أستاذ مساعد	محمد بن أحمد القواس	8-
جامعة إب	مناهج وطرق تدريس	استاذ	محمد عبده خالد المخلافي	9-
جامعة إب	نحو وصرف	أستاذ مساعد	مطيع غانم	10-
جامعة إب	قياس وتقويم	أستاذ مشارك	مظفر عبد الصمد	11-
جامعة إب	تخطيط تربوي استراتيجي	أستاذ مساعد	نعمان أحمد عبدالله فيروز	12-
جامعة إب	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ	يحي منصور بشر	13-
جامعة تعز	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	عبد الرقيب علي السماوي	14-
جامعة تعز	أصول تربية	أستاذ مشارك	محمد سعيد الحاج	15-
جامعة حجة	تخطيط استراتيجي	أستاذ مشارك	محمد عبد الله حُميد	16-
جامعة ذمار	إدارة وأشرف تربوي	استاذ مساعد	حمود محسن المليكي	17-
جامعة عدن	إدارة تربوية	استاذ	ندوى الصوفي	18-

*ملحوظة1: روعي في كتابة الأسماء الترتيب الأبجدي في إطار كل جامعة.

ملحوظة2: استبانتيين لم تسترجع من الأساتذة المحكمين.



REPUBLIC OF YEMEN
IBB UNIVERSITY



الجمهورية اليمنية
جامعة إب
كلية التربية - إب

ملحق (3)

التاريخ: ٢٠١٧/٣/٢٠ الموافق: الرقم: ١٧٤٣

الأخ / مدير عام مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب
تحية طيبة وبعد ،،،
الموضوع/ تسهيل مهمة باحث دراسات عليا

تهديكم كلية التربية - إب أطيب تحياتها وتتمنى لكم مزيداً من التقدم والنجاح وشود
الاقادة بأن الطالب: فهد يحيى محمد الجحافي أحد طلبة الماجستير في كلية التربية قسم الإدارة
واصل التربية ويقوم بدراسة ميدانية والموسومة بـ(تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية
بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة).

وعليه:

يرجى منكم التكرم بتسهيل مهمته.

شاكرين ومقدرين تعاونكم معنا في تطوير العملية التعليمية والتربوية في بلدنا الحبيب

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الكلية
أ.د/ أكرم عطشان

أ.د/ أكرم عطشان

406533 - 401315 فاكس 406533- ص. ب 70270 إب
البريد الإلكتروني للكلية eduibb@iu.edu.ye موقع الجامعة على شبكة الإنترنت www.ibbunv.com.ye



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة إب
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية التربية

برنامج الماجستير

قسم الإدارة وأصول التربية

تخصص : إدارة وإشراف تربوي

ملحق (4)

الاستبانة بصورتها النهائية

الإستاذ / الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ،،، وبعد :

يهديكم الباحث أطيب التحايا متمنياً لكم موفور الصحة والعافية ،ويحيطكم علماً بأنه يقوم بإجراء البحث الموسوم بـ " تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ولغرض جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث الحالي، قام الباحث بإعداد أداة من نوع استبانة، في سياق إطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات والأبحاث العلمية ذات العلاقة بموضوع بحثه، ووفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها، وفي ضوء ذلك تم استخلاص وصياغة (60) فقرة، شملت سبعة مجالات هي:-

- 1- مجال: البنية التنظيمية والتكنولوجية.....(8) فقرات.
- 2- مجال: التخطيط الاستراتيجي.....(10) فقرة .
- 3- مجال: النمط القيادي.....(10) فقرة.
- 4- مجال: نظام التوصيف الوظيفي.....(7) فقرات.
- 5- مجال: نظام الأجور والمرتببات.....(9) فقرات.
- 6- مجال: التحسين المستمر..... (8) فقرات.
- 7- مجال: أساليب التقويم المستخدمة.....(8) فقرات.

وكونكم من احد الكوادر والخبرات العاملة بمكتب التربية والتعليم، يتشرف الباحث بأن تكونوا أحد عينة البحث الحالي، ويأمل منكم التكرم بقراءة فقرات مجالات الاستبانة بعناية وحرص، والإجابة على جميع فقراته، وفقاً لقناعتكم التي تعكس درجة واقع الممارسة، ودرجة أهمية الممارسة في بناء التصور، وذلك من خلال وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً لكل فقرة، وفقاً لطبيعة المقياس المستخدم، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الحالي فقط.

والباحث على ثقة بأنكم ستتوخون الدقة والموضوعية في استجاباتكم، بما يحقق للبحث أهدافه وبما يخدم الصالح العام في مجال عملنا التربوي ، والذي يتطلع إليه مجتمعنا اليمني.

شاكراً ومقدراً تعاونكم واهتمامكم تجاه خدمة البحث العلمي في إطار خدمة يمننا الحبيب

الباحث: فهد يحيى محمد الجحافي

رقم التلفون: 777192919

أولاً: لبيانات الشخصية لأفراد العينة:-			
الأستاذ القدير/ ضع علامة(√) أمام الصفة التي تنطبق عليك فيما يلي:-			
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	أعلى من البكالوريوس
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	رئيس قسم	
سنوات الخبرة	(1 - 5)	(6 - 10)	11 فأكثر

ثانياً: مجالات الاستبانة:

1- مجال: البنية التنظيمية والتكنولوجية:

يقصد بها: مدى توافر البنى التنظيمية والتكنولوجية الإدارية بما فيها من لوائح وتشريعات وقوانين رسمية، تحدد طبيعة الإجراءات والممارسات الوظيفية التي ينبغي أن يقوم بها العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب، بما يحقق التطور والكفاءة للأداء الوظيفي في سياق تحقيق الجودة الشاملة.

م	الفقرة	درجة واقع الممارسة			درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
لكي تحقق إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب أداءها الوظيفي بمستوى من الجودة الشاملة لا بد أن تتوفر لديها بنية تنظيمية وتكنولوجية تتمثل بالآتي:							
1.	توافر هيكل تنظيمي مرن ومتطور.						
2.	سن لوائح وتشريعات وقوانين رسمية واضحة للعمل وفقاً لإدارة الجودة الشاملة.						
3.	الحد من البيروقراطية الإدارية التي تعيق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.						
4.	توافر بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الإدارية.						
5.	المواكبة للتقدم العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.						
6.	توافر قاعدة بيانات شاملة ودقيقة تفي بمتطلبات عملية اتخاذ القرارات.						
7.	تساعد نظم المعلومات على استرجاع المعلومات والبيانات متى ما تطلب الأمر لذلك.						
8.	توافر شبكة اتصالات مفتوحة لتبادل الآراء والأفكار والمقترحات.						

2- مجال: التخطيط الاستراتيجي:-

ويقصد به: مجموعة الرؤى الاستشرافية بعيدة المدى التي يقوم بها الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، والتي تستهدف تطوير الأداء الوظيفي بما يحقق الجودة والتميز حاضراً ومستقبلاً.

م	الفقرة	درجة واقع الممارسة			درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
لكي يحقق الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي في ضوء إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر لديهم مهارات التخطيط الإستراتيجية والمتمثلة بالآتي:							
1.	تتوافر رؤية ورسالة لإدارة الموارد البشرية في سياق رؤية ورسالة مكتب التربية والتعليم بالمحافظة.						
2.	وضع أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.						
3.	توافر بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة لجميع العاملين في مجال التربية والتعليم بمديريات المحافظة.						
4.	توفر خبرات كفوة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.						
5.	توافر ثقافة تنظيمية لدى الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية مستوعبة رؤية ورسالة التربية والتعليم.						
6.	وضع البدائل لحلول المشكلات غير المتوقعة التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي.						
7.	توافر ميزانية كافية لإعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.						
8.	امتلاك المشاركين مهارات التحليل البيئي الداخلي والخارجي.						
9.	مراعاة الإمكانيات المتاحة لإدارة الموارد البشرية عند عملية التخطيط.						
10.	المراجعة والتقويم المستمر لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.						

3- مجال: النمط القيادي:-

ويقصد الباحث بالنمط القيادي في سياق بحثه بأنه:

قدرة القائد الإداري على التأثير في الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، وتحفيزهم للقيام بأعمالهم الإدارية، بروح الفريق الواحد، بما يحرر طاقاتهم وإبداعاتهم والرضا الوظيفي لديهم، وبما يحقق الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي.

م	الفقرة	درجة واقع الممارسة			درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
لكي تحقق إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي بمستوى من الجودة الشاملة لا بد أن تتوفر لدى القائد الإداري مهارات التأثير والتحفيز للعاملين والمرؤوسين والمتمثلة بالآتي:-							
1.	توافر سمات شخصية ومهنية تجعل منه قائداً فاعلاً.						
2.	يتحلى بالقيم الأخلاقية والمثل الإنسانية مما يجعل منه مثالاً يحتذى به.						
3.	يشجع مرؤوسيه على إبداء آرائهم ومقترحاتهم ويتبنى الهادفة منها.						
4.	يعترف للعاملين بأدائهم المتميز لرفع معنوياتهم.						
5.	يشجع الأساليب المبتكرة بالعمل في سياق تحقيق الجودة .						
6.	يشجع العمل التعاوني لدى الموظفين بالإدارة.						
7.	يفوض الصلاحيات للعاملين بالإدارة بحسب كفاءتهم .						
8.	يستقطب الكفاءات الإدارية والخبرات المتميزة للعمل بالإدارة.						
9.	يخلق مناخ تنظيمي يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة.						
10.	يمنح الموظفين العاملين المكافآت والحوافز بعدالة وفقاً لإنجازاتهم الوظيفية.						

4- مجال: نظام التوصيف الوظيفي:-

ويقصد به الباحث: مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات عن الموظفين بغرض الترقية، والتعيين، أو الانتداب أو التقاعد، أو الإعادة والتأهيل، بحسب اللوائح والقوانين المنظمة لذلك.

م	الفقرة	درجة واقع الممارسة			درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
لكي يحقق الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي بمستوى من الجودة الشاملة لا بد أن تتوفر لديهم نظام التوصيف الوظيفي والمتمثل بالآتي:							
1.	يتوفر نظام توصيف وظيفي يتميز بالحدثة والمعاصرة.						
2.	يتضمن نظام التوصيف الوظيفي القوانين الخاصة بذلك.						
3.	يشمل نظام توصيف الوظائف البيانات والمعلومات لجميع العاملين التربويين بمكتب التربية والمديريات التعليمية.						
4.	يحدد منح الإجازات والإحالة إلى التقاعد وفقاً للوائح والنظم الرسمية الخاصة بذلك.						
5.	يحدد شروط ومعايير التعيينات الوظيفية.						
6.	يحدد منح الترقيات بناءً على معياري الكفاءة والأقدمية.						
7.	يسمح نظام توصيف الوظائف بالإعارة أو الانتداب إلى جهات رسمية أخرى داخل البلاد وخارجها.						

5- مجال: نظام الأجور والمرتبات:-

يقصد به: مجموعة الإجراءات المتمثلة بالدرجة الوظيفية وسنوات الخدمة وطبيعة شغل المنصب الوظيفي التي يتم من خلالها منح الموظفين بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأجور والمرتبات والحوافز والامتيازات مقابل أدائهم الوظيفي وبما يحقق لديهم الرضا الوظيفي.

م	الفقرة	درجة واقع الممارسة			درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
لكي يحقق القائمين على إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي بمستوى من إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتوفر لديهم نظام الأجور والمرتبات والمتمثل بالاتي:							
1.	توافر نظام للأجور والمرتبات وفقاً للوائح وزارتي الخدمة المدنية والمالية.						
2.	يتصف نظام الأجور بالعدالة والموضوعية.						
3.	يحقق نظام الأجور والمرتبات الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين والعاملين التربويين.						
4.	يتضمن نظام الأجور والمرتبات علاوات سنوية تضاف إلى الراتب الأساسي.						
5.	يتضمن نظام الأجور والمرتبات بدل طبيعة عمل بما يتناسب مع مجال التعليم.						
6.	يعد الحافز الوظيفي عاملاً مساعداً للاستقرار الوظيفي.						
7.	يتميز نظام الأجور والمرتبات بعدم التداخل والازدواجية بالدرجات الوظيفية.						
8.	يتضمن نظام الأجور والمرتبات التعويضات المالية للموظف مثل التأمين للعلاج والتقاعد وغيرها.						
9.	تتنسق نظام الأجور مع مطالب الموظفين الحقوقية والنقابية.						

6- مجال: التحسين المستمر :-

يقصد الباحث بمفهوم التحسين المستمر بأنه: مجموعة الإجراءات التي تعمل على ضمان التطوير والتحسين المستمر بالأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، من خلال ما يمتلكه الموظفون العاملون من مهارات وخبرات وظيفية من شأنها تحقيق الجودة والتميز بمستوى الخدمات الإدارية والتربوية بمكتب التربية والتعليم.

م	الفقرة	درجة واقع الممارسة			درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
لكي يحقق القائمون على إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب التحسين والتطوير المستمر لأدائهم الوظيفي ينبغي أن تتوافر لدى العاملين الآتي: -							
1.	تحديث النظم الإدارية والفنية لإدارة الموارد البشرية في سياق تحديث وتطوير أنظمة مكتب التربية والتعليم.						
2.	استثمار المصادر المادية والبشرية من أجل تحقيق التطوير والتحسين المستمر للخدمات الوظيفية.						
3.	الوقوف على المشكلات التي تحول دون عملية التطور والتحسين المستمر ومعالجتها.						
4.	إشراك العاملين باللقاءات والاجتماعات والقرارات لضمان مشاركتهم بالتطوير.						
5.	اقتناع الموظفين العاملين بضرورة التغيير.						
6.	الإعداد والتأهيل لتحقيق التطوير والتحسين المستمر من خلال واقع احتياجاتهم التدريبية.						
7.	الإصغاء إلى مطالب المستفيدين والعمل على تحقيقها.						
8.	تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين بإدارة الموارد البشرية.						

7- مجال: أساليب التقويم المستخدمة:-

يعرف الباحث أساليب التقويم المستخدمة في سياق بحثه بأنها:

مجموعة الإجراءات والأساليب التي يقوم بها الموظفون الإداريون بإدارة الموارد البشرية من حيث المتابعة والتقويم للأعمال والمهام التي يقوم بها الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية وفقاً لنتائج معايير مستوى الإنجاز.

م	الفقرة	درجة واقع الممارسة			درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
حتى تمارس إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، أساليب التقويم والمتابعة للمهام والوظائف الإدارية التي يقوم بها الموظفون العاملون، لابد أن يتوافر الآتي:-							
1.	معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء.						
2.	توافر أساليب كمية وكيفية في عملية التقويم .						
3.	الابتعاد عن تصيد الأخطاء.						
4.	النظر إلى الخطأ بأنه وسيلة للإبداع والابتكار.						
5.	التحقق من تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها.						
6.	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وفقاً للوائح والقوانين الإدارية والرسمية المعمول بها.						
7.	مراجعة الإجراءات المتبعة في الأداء الوظيفي وفقاً لنتائج عملية التقويم.						
8.	إشراك العاملين بعملية التقويم.						



استبانة خاصة

لواقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب

الأستاذ / الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ،،، وبعد :

يهديكم الباحث أطيب التحايا متمنياً لكم موفور الصحة والعافية ،ويحيطكم علماً بأنه يقوم بإجراء البحث الموسوم بـ " تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ولغرض جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث الحالي، قام الباحث بإعداد أداة من نوع استبانة، في سياق إطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات والأبحاث العلمية ذات العلاقة بموضوع بحثه، ووفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها، وفي ضوء ذلك تم استخلاص وصياغة (60) فقرة، شملت سبعة مجالات هي:-

- 1- مجال: البنية التنظيمية والتكنولوجية.....(8) فقرات.
- 2- مجال: التخطيط الاستراتيجي.....(10) فقرة .
- 3- مجال: النمط القيادي.....(10) فقرة.
- 4- مجال: نظام التوصيف الوظيفي.....(7) فقرات.
- 5- مجال: نظام الأجور والمرتبات.....(9) فقرات.
- 6- مجال: التحسين المستمر.....(8) فقرات.
- 7- مجال: أساليب التقويم المستخدمة.....(8) فقرات.

وكونكم من احد الكوادر والخبرات العاملة بمكتب التربية والتعليم، يتشرف الباحث بأن تكونوا أحد عينة البحث الحالي، ويأمل منكم التكرم بقراءة فقرات مجالات الاستبانة بعناية وحرص، والإجابة على جميع فقراته، وفقاً لقناعتكم التي تعكس درجة واقع الممارسة، وذلك من خلال وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً لكل فقرة، وفقاً لطبيعة المقياس المستخدم، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الحالي فقط.

وبالبحث على ثقة بأنكم ستتوخون الدقة والموضوعية في استجاباتكم، بما يحقق للبحث أهدافه وبما يخدم الصالح العام في مجال عملنا التربوي ، والذي يتطلع إليه مجتمعنا اليمني.

شاكراً ومقدراً تعاونكم واهتمامكم تجاه خدمة البحث العلمي في إطار خدمة يمننا الحبيب

الباحث: فهد يحيى محمد الجحافي

رقم التليفون:777192919

أولاً : البيانات الشخصية لأفراد العينة:-			
الأستاذ القدير/ ضع علامة(√) أمام الصفة التي تنطبق عليك فيما يلي:-			
أقل من بكالوريوس <input type="checkbox"/>	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	أعلى من البكالوريوس <input type="checkbox"/>	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم <input type="checkbox"/>	مدير إدارة <input type="checkbox"/>	المستوى الوظيفي
<input type="checkbox"/>	(6 - 10) <input type="checkbox"/>	(5 - 1) <input type="checkbox"/>	سنوات الخبرة
11 فأكثر <input type="checkbox"/>			

ثانياً: مجالات الاستبانة:

1- مجال: البنية التنظيمية والتكنولوجية:

يقصد بها: مدى توافر البنى التنظيمية والتكنولوجية الإدارية بما فيها من لوائح وتشريعات وقوانين رسمية، تحدد طبيعة الإجراءات والممارسات الوظيفية التي ينبغي أن يقوم بها العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب، بما يحقق التطور والكفاءة للأداء الوظيفي في سياق تحقيق الجودة الشاملة.

م	الفقرة	درجة واقع الممارسة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
لكي تحقق إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب أداؤها الوظيفي بمستوى من الجودة الشاملة لابد أن تتوفر لديها بنية تنظيمية وتكنولوجية تتمثل بالآتي:				
1.	توافر هيكل تنظيمي مرن ومتطور.			
2.	سن لوائح وتشريعات وقوانين رسمية واضحة للعمل وفقاً لإدارة الجودة الشاملة.			
3.	الحد من البيروقراطية الإدارية التي تعيق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.			
4.	توافر بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الإدارية.			
5.	المواكبة للتقدم العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.			
6.	توافر قاعدة بيانات شاملة ودقيقة تفي بمتطلبات عملية اتخاذ القرارات.			
7.	تساعد نظم المعلومات على استرجاع المعلومات والبيانات متى ما تطلب الأمر لذلك.			
8.	توافر شبكة اتصالات مفتوحة لتبادل الآراء والأفكار والمقترحات.			

2- مجال: التخطيط الاستراتيجي:-

ويقصد به: مجموعة الرؤى الاستراتيجية بعيدة المدى التي يقوم بها الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، والتي تستهدف تطوير الأداء الوظيفي بما يحقق الجودة والتميز حاضراً ومستقبلاً.

م	الفقرة	درجة واقع الممارسة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
لكي يحقق الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي في ضوء إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر لديهم مهارات التخطيط الإستراتيجية والمتمثلة بالآتي:-				
1.	تتوافر رؤية ورسالة لإدارة الموارد البشرية في سياق رؤية ورسالة مكتب التربية والتعليم بالمحافظة.			
2.	وضع أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.			
3.	توافر بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة لجميع العاملين في مجال التربية والتعليم بمديريات المحافظة.			
4.	توفر خبرات كفؤة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.			
5.	توافر ثقافة تنظيمية لدى الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية مستوعبة رؤية ورسالة التربية والتعليم.			
6.	وضع البدائل لحلول المشكلات غير المتوقعة التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي.			
7.	توافر ميزانية كافية لإعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.			
8.	امتلاك المشاركين مهارات التحليل البيئي الداخلي والخارجي.			
9.	مراعاة الإمكانيات المتاحة لإدارة الموارد البشرية عند عملية التخطيط.			
10.	المراجعة والتقييم المستمر لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.			

3- مجال: النمط القيادي:-

ويقصد الباحث بالنمط القيادي في سياق بحثه بأنه:

قدرة القائد الإداري على التأثير في الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، وتحفيزهم للقيام بأعمالهم الإدارية، بروح الفريق الواحد، بما يحرر طاقاتهم وإبداعاتهم والرضا الوظيفي لديهم، وبما يحقق الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي.

م	الفقرة	درجة واقع الممارسة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
	لكي تحقق إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي بمستوى من الجودة الشاملة لابد أن تتوفر لدى القائد الإداري مهارات التأثير والتحفيز للعاملين والمرؤوسين والمتمثلة بالآتي:-			
1.	توافر سمات شخصية ومهنية تجعل منه قائداً فاعلاً.			
2.	يتحلى بالقيم الأخلاقية والمثل الإنسانية مما يجعل منه مثلاً يحتذى به.			
3.	يشجع مرؤوسيه على إبداء آرائهم ومقترحاتهم ويتبنى الهادفة منها.			
4.	يعترف للعاملين بأدائهم المتميز لرفع معنوياتهم.			
5.	يشجع الأساليب المبتكرة بالعمل في سياق تحقيق الجودة .			
6.	يشجع العمل التعاوني لدى الموظفين بالإدارة.			
7.	يفوض الصلاحيات للعاملين بالإدارة بحسب كفاءتهم .			
8.	يستقطب الكفاءات الإدارية والخبرات المتميزة للعمل بالإدارة.			
9.	يخلق مناخ تنظيمي يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة.			
10.	يمنح الموظفين العاملين المكافآت والحوافز بعدالة وفقاً لإنجازاتهم الوظيفية.			

4- مجال: نظام التوصيف الوظيفي:-

ويقصد به الباحث: مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات عن الموظفين بغرض الترقية، والتعيين، أو الانتداب أو التقاعد، أو الإعادة والتأهيل، بحسب اللوائح والقوانين المنظمة لذلك.

م	الفقرة	درجة واقع الممارسة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
	لكي يحقق الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي بمستوى من الجودة الشاملة لا بد أن تتوفر لديهم نظام التوصيف الوظيفي والمتمثل بالآتي:			
1.	يتوفر نظام توصيف وظيفي يتميز بالحدثة والمعاصرة.			
2.	يتضمن نظام التوصيف الوظيفي القوانين الخاصة بذلك.			
3.	يشمل نظام توصيف الوظائف البيانات والمعلومات لجميع العاملين التربويين بمكتب التربية والمديريات التعليمية.			
4.	يحدد منح الإجازات والإحالة إلى التقاعد وفقاً للوائح والنظم الرسمية الخاصة بذلك.			
5.	يحدد شروط ومعايير التعيينات الوظيفية.			
6.	يحدد منح الترقيات بناءً على معياري الكفاءة والأقدمية.			
7.	يسمح نظام توصيف الوظائف بالإعارة أو الانتداب إلى جهات رسمية أخرى داخل البلاد وخارجها.			

5- مجال: نظام الأجور والمرتبات:-

يقصد به: مجموعة الإجراءات المتمثلة بالدرجة الوظيفية وسنوات الخدمة وطبيعة شغل المنصب الوظيفي التي يتم من خلالها منح الموظفين بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأجور والمرتبات والحوافز والامتيازات مقابل أدائهم الوظيفي وبما يحقق لديهم الرضا الوظيفي.

م	الفقرة	درجة واقع الممارسة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
	لكي يحقق القائمين على إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي بمستوى من إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتوفر لديهم نظام الأجور والمرتبات والمتمثل بالاتي:			
1.	توافر نظام للأجور والمرتبات وفقاً للوائح وزارتي الخدمة المدنية والمالية.			
2.	يتصف نظام الأجور بالعدالة والموضوعية.			
3.	يحقق نظام الأجور والمرتبات الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين والعاملين التربويين.			
4.	يتضمن نظام الأجور والمرتبات علاوات سنوية تضاف إلى الراتب الأساسي.			
5.	يتضمن نظام الأجور والمرتبات بدل طبيعة عمل بما يتناسب مع مجال التعليم.			
6.	يعد الحافز الوظيفي عاملاً مساعداً للاستقرار الوظيفي.			
7.	يتميز نظام الأجور والمرتبات بعدم التداخل والازدواجية بالدرجات الوظيفية.			
8.	يتضمن نظام الأجور والمرتبات التعويضات المالية للموظف مثل التأمين للعلاج والتقاعد وغيرها.			
9.	تتسق نظام الأجور مع مطالب الموظفين الحقوقية والنقابية.			

6- مجال: التحسين المستمر:-

يقصد الباحث بمفهوم التحسين المستمر بأنه: مجموعة الإجراءات التي تعمل على ضمان التطوير والتحسين المستمر بالأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، من خلال ما يمتلكه الموظفون العاملون من مهارات وخبرات وظيفية من شأنها تحقيق الجودة والتميز بمستوى الخدمات الإدارية والتربوية بمكتب التربية والتعليم.

م	الفقرة	درجة واقع الممارسة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
لكي يحقق القائمون على إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب التحسين والتطوير المستمر لأدائهم الوظيفي ينبغي أن تتوافر لدى العاملين الآتي: -				
1.	تحديث النظم الإدارية والفنية لإدارة الموارد البشرية في سياق تحديث وتطوير أنظمة مكتب التربية والتعليم.			
2.	استثمار المصادر المادية والبشرية من أجل تحقيق التطوير والتحسين المستمر للخدمات الوظيفية.			
3.	الوقوف على المشكلات التي تحول دون عملية التطور والتحسين المستمر ومعالجتها.			
4.	إشراك العاملين باللقاءات والاجتماعات والقرارات لضمان مشاركتهم بالتطوير.			
5.	اقتناع الموظفين العاملين بضرورة التغيير.			
6.	الإعداد والتأهيل لتحقيق التطوير والتحسين المستمر من خلال واقع احتياجاتهم التدريبية.			
7.	الإصغاء إلى مطالب المستفيدين والعمل على تحقيقها.			
8.	تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين بإدارة الموارد البشرية.			

7- مجال: أساليب التقييم المستخدمة:-

يعرف الباحث أساليب التقييم المستخدمة في سياق بحثه بأنها:

مجموعة الإجراءات والأساليب التي يقوم بها الموظفون الإداريون بإدارة الموارد البشرية من حيث المتابعة والتقييم للأعمال والمهام التي يقوم بها الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية وفقاً لنتائج معايير مستوى الإنجاز.

م	الفقرة	درجة واقع الممارسة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
حتى تمارس إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، أساليب التقييم والمتابعة للمهام والوظائف الإدارية التي يقوم بها الموظفون العاملون، لا بد أن يتوافر الآتي:-				
1.	معايير واضحة ومحددة لتقييم الأداء.			
2.	توافر أساليب كمية وكيفية في عملية التقييم .			
3.	الابتعاد عن تصيد الأخطاء.			
4.	النظر إلى الخطأ بأنه وسيلة للإبداع والابتكار.			
5.	التحقق من تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها.			
6.	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وفقاً للوائح والقوانين الإدارية والرسومية المعمول بها.			
7.	مراجعة الإجراءات المتبعة في الأداء الوظيفي وفقاً لنتائج عملية التقييم.			
8.	إشراك العاملين بعملية التقييم.			



استبانة آراء خبراء (الجولة الأولى)

والخاصة بأهمية عناصر إعداد التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية
بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب

الأستاذ الدكتور / الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،، وبعد:

يهديكم الباحث أطيب التحايا متمنياً لكم موفور الصحة والعافية، ويحيطكم علماً بأنه يقوم بإجراء البحث الموسوم بـ " تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ولغرض جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث الحالي، قام الباحث بإعداد أداة من نوع استبانة، في سياق إطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات والأبحاث العلمية ذات العلاقة بموضوع بحثه، ووفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها، وفي ضوء ذلك تم استخلاص وصياغة (60) فقرة، شملت سبعة مجالات هي:-

- 1- مجال: البنية التنظيمية والتكنولوجية.....(8) فقرات.
- 2- مجال: التخطيط الاستراتيجي.....(10) فقرات .
- 3- مجال: النمط القيادي.....(10) فقرات.
- 4- مجال: نظام التوصيف الوظيفي.....(7) فقرات.
- 5- مجال: نظام الأجور والمرتبات.....(9) فقرات.
- 6- مجال: التحسين المستمر.....(8) فقرات.
- 7- مجال: أساليب التقييم المستخدمة.....(8) فقرات.

ونظراً لطبيعة موضوع البحث، وعدم توفر عينة من المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب، فقد استخدم الباحث أسلوب "دلفي" Delphi المعدل، لغرض تطبيق الاستبيان على عينة من الخبراء، ولكونكم احد الخبراء المتخصصين والأكاديميين المشهود لهم بالخبرة والتراكم المعرفي المميز، يتشرف الباحث أن تكونوا احد أفرادها لإبداء آراءكم فيما تضمنته مجالات الأداة، وذلك بوضع علامة (✓) على الخيار الذي يمثل درجة موافقتكم بحسب قناعتكم الشخصية لدرجة أهمية الممارسة، في سياق كل مجال، ووفقاً للمقياس المستخدم، وبما يحقق الهدف الرئيس من البحث وهو التصور المقترح.

والباحث على ثقة تامة بأنكم ستولون هذا الموضوع اهتمامكم المعهود، وتقديم المساعدة العلمية لتحقيق

أهداف بحثه .

شاكراً ومقدراً لتعاونكم واهتمامكم تجاه خدمة البحث العلمي في إطار خدمة يمننا الحبيب

أولاً: البيانات العامة للخبير

الدرجة العلمية.....التخصص العلمي.....

المستوى الوظيفي.....سنوات الخبرة.....

الجامعة.....الكلية.....

ثانياً: مجالات الاستبانة:

1- مجال: البنية التنظيمية والتكنولوجية:

يقصد بها: مدى توافر البنى التنظيمية والتكنولوجية الإدارية بما فيها من لوائح وتشريعات وقوانين رسمية، تحدد طبيعة الإجراءات والممارسات الوظيفية التي ينبغي أن يقوم بها العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم في محافظة إب، بما يحقق التطور والكفاءة للأداء الوظيفي في سياق تحقيق الجودة الشاملة.

م	الفقرة	درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
		لكي تحقق إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب أداءها الوظيفي بمستوى من الجودة الشاملة لا بد أن تتوفر لديها بنية تنظيمية وتكنولوجية تتمثل بالآتي:		
1.	توافر هيكل تنظيمي مرن ومتطور.			
2.	سن لوائح وتشريعات وقوانين رسمية واضحة للعمل وفقاً لإدارة الجودة الشاملة.			
3.	الحد من البيروقراطية الإدارية التي تعيق تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.			
4.	توافر بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الإدارية.			
5.	المواكبة للتقدم العلمي في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.			
6.	توافر قاعدة بيانات شاملة ودقيقة تفي بمتطلبات عملية اتخاذ القرارات.			
7.	تساعد نظم المعلومات على استرجاع المعلومات والبيانات متى ما تطلب الأمر لذلك.			
8.	توافر شبكة اتصالات مفتوحة لتبادل الآراء والأفكار والمقترحات.			

2- مجال: التخطيط الاستراتيجي:-

ويقصد به: مجموعة الرؤى الاستراتيجية بعيدة المدى التي يقوم بها الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، والتي تستهدف تطوير الأداء الوظيفي بما يحقق الجودة والتميز حاضراً ومستقبلاً.

م	الفقرة	درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
لكي يحقق الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي في ضوء إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتوفر لديهم مهارات التخطيط الإستراتيجية والمتمثلة بالآتي:-				
1-	تتوافر رؤية ورسالة لإدارة الموارد البشرية في سياق رؤية ورسالة مكتب التربية والتعليم بالمحافظة.			
2-	وضع أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.			
1.	توافر بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة لجميع العاملين في مجال التربية والتعليم بمديريات المحافظة.			
2.	توفر خبرات كفؤة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.			
3.	توافر ثقافة تنظيمية لدى الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية مستوعبة رؤية ورسالة التربية والتعليم.			
4.	وضع البدائل لحلول المشكلات غير المتوقعة التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي.			
5.	توافر ميزانية كافية لإعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.			
6.	امتلاك المشاركين مهارات التحليل البيئي الداخلي والخارجي.			
7.	مراعاة الإمكانيات المتاحة لإدارة الموارد البشرية عند عملية التخطيط.			
8.	المراجعة والتقييم المستمر لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.			

3- مجال: النمط القيادي:-

ويقصد الباحث بالنمط القيادي في سياق بحثه بأنه:

قدرة القائد الإداري على التأثير في الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، وتحفيزهم للقيام بأعمالهم الإدارية، بروح الفريق الواحد، بما يحرر طاقاتهم وإبداعاتهم والرضا الوظيفي لديهم، وبما يحقق الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي.

م	الفقرة	درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
	لكي تحقق إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي بمستوى من الجودة الشاملة لابد أن تتوافر لدى القائد الإداري مهارات التأثير والتحفيز للعاملين والمرؤوسين والمتمثلة بالآتي:-			
1.	توافر سمات شخصية ومهنية تجعل منه قائداً فاعلاً.			
2.	يتحلى بالقيم الأخلاقية والمثل الإنسانية مما يجعل منه مثلاً يحتذى به.			
3.	يشجع مرؤوسيه على إبداء آرائهم ومقترحاتهم ويتبنى الهادفة منها.			
4.	يعترف للعاملين بأدائهم المتميز لرفع معنوياتهم.			
5.	يشجع الأساليب المبتكرة بالعمل في سياق تحقيق الجودة .			
6.	يشجع العمل التعاوني لدى الموظفين بالإدارة.			
7.	يفوض الصلاحيات للعاملين بالإدارة بحسب كفاءتهم .			
8.	يستقطب الكفاءات الإدارية والخبرات المتميزة للعمل بالإدارة.			
9.	يخلق مناخ تنظيمي يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة.			
10.	يمنح الموظفين العاملين المكافآت والحوافز بعدالة وفقاً لإنجازاتهم الوظيفية.			

4- مجال: نظام التوصيف الوظيفي:-

ويقصد به الباحث: مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات عن الموظفين بغرض الترقية، والتعيين، أو الانتداب أو التقاعد، أو الإعادة والتأهيل، بحسب اللوائح والقوانين المنظمة لذلك.

م	الفقرة	درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
لكي يحقق الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي بمستوى من الجودة الشاملة لا بد أن تتوفر لديهم نظام التوصيف الوظيفي والمتمثل بالآتي:				
1.	يتوفر نظام توصيف وظيفي يتميز بالحدثة والمعاصرة.			
2.	يتضمن نظام التوصيف الوظيفي القوانين الخاصة بذلك.			
3.	يشمل نظام توصيف الوظائف البيانات والمعلومات لجميع العاملين التربويين بمكتب التربية والمديريات التعليمية.			
4.	يحدد منح الإجازات والإحالة إلى التقاعد وفقاً للوائح والنظم الرسمية الخاصة بذلك.			
5.	يحدد شروط ومعايير التعيينات الوظيفية.			
6.	يحدد منح الترقيات بناءً على معياري الكفاءة والأقدمية.			
7.	يسمح نظام توصيف الوظائف بالإعارة أو الانتداب إلى جهات رسمية أخرى داخل البلاد وخارجها.			

5- مجال: نظام الأجور والمرتبات:-

يقصد به: مجموعة الإجراءات المتمثلة بالدرجة الوظيفية وسنوات الخدمة وطبيعة شغل المنصب الوظيفي التي يتم من خلالها منح الموظفين بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأجور والمرتبات والحوافز والامتيازات مقابل أدائهم الوظيفي وبما يحقق لديهم الرضا الوظيفي.

م	الفقرة	درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
لكي يحقق القائمين على إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب الأداء الوظيفي بمستوى من إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتوفر لديهم نظام الأجور والمرتبات والمتمثل بالاتي:				
1.	توافر نظام للأجور والمرتبات وفقاً للوائح وزارتي الخدمة المدنية والمالية.			
2.	يتصف نظام الأجور بالعدالة والموضوعية.			
3.	يحقق نظام الأجور والمرتبات الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين والعاملين التربويين.			
4.	يتضمن نظام الأجور والمرتبات علاوات سنوية تضاف إلى الراتب الأساسي.			
5.	يتضمن نظام الأجور والمرتبات بدل طبيعة عمل بما يتناسب مع مجال التعليم.			
6.	يعد الحافز الوظيفي عاملاً مساعداً للاستقرار الوظيفي.			
7.	يتميز نظام الأجور والمرتبات بعدم التداخل والازدواجية بالدرجات الوظيفية.			
8.	يتضمن نظام الأجور والمرتبات التعويضات المالية للموظف مثل التأمين للعلاج والتقاعد وغيرها.			
9.	تتسق نظام الأجور مع مطالب الموظفين الحقوقية والنقابية.			

6- مجال: التحسين المستمر:-

يقصد الباحث بمفهوم التحسين المستمر بأنه: مجموعة الإجراءات التي تعمل على ضمان التطوير والتحسين المستمر بالأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، من خلال ما يمتلكه الموظفون العاملون من مهارات وخبرات وظيفية من شأنها تحقيق الجودة والتميز بمستوى الخدمات الإدارية والتربوية بمكتب التربية والتعليم.

م	الفقرة	درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
لكي يحقق القائمون على إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب التحسين والتطوير المستمر لأدائهم الوظيفي ينبغي أن تتوافر لدى العاملين الآتي: -				
1.	تحديث النظم الإدارية والفنية لإدارة الموارد البشرية في سياق تحديث وتطوير أنظمة مكتب التربية والتعليم.			
2.	استثمار المصادر المادية والبشرية من أجل تحقيق التطوير والتحسين المستمر للخدمات الوظيفية.			
3.	الوقوف على المشكلات التي تحول دون عملية التطور والتحسين المستمر ومعالجتها.			
4.	إشراك العاملين باللقاءات والاجتماعات والقرارات لضمان مشاركتهم بالتطوير.			
5.	اقتناع الموظفين العاملين بضرورة التغيير.			
6.	الإعداد والتأهيل لتحقيق التطوير والتحسين المستمر من خلال واقع احتياجاتهم التدريبية.			
7.	الإصغاء إلى مطالب المستفيدين والعمل على تحقيقها.			
8.	تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين بإدارة الموارد البشرية.			

7- مجال: أساليب التقييم المستخدمة:-

يعرف الباحث أساليب التقييم المستخدمة في سياق بحثه بأنها:

مجموعة الإجراءات والأساليب التي يقوم بها الموظفون الإداريون بإدارة الموارد البشرية من حيث المتابعة والتقييم للأعمال والمهام التي يقوم بها الموظفون العاملون بإدارة الموارد البشرية وفقاً لنتائج معايير مستوى الإنجاز.

م	الفقرة	درجة أهمية الممارسة في بناء التصور		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
	حتى تمارس إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب، أساليب التقييم والمتابعة للمهام والوظائف الإدارية التي يقوم بها الموظفون العاملون، لا بد أن يتوافر الآتي:-			
1.	معايير واضحة ومحددة لتقييم الأداء.			
2.	توافر أساليب كمية وكيفية في عملية التقييم .			
3.	الابتعاد عن تصيد الأخطاء.			
4.	النظر إلى الخطأ بأنه وسيلة للإبداع والابتكار.			
5.	التحقق من تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها.			
6.	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وفقاً للوائح والقوانين الإدارية والرسومية المعمول بها.			
7.	مراجعة الإجراءات المتبعة في الأداء الوظيفي وفقاً لنتائج عملية التقييم.			
8.	إشراك العاملين بعملية التقييم.			

ملحق (7)

قائمة بأسماء الخبراء المشاركين في البحث بحسب جولة دلفي المعدل

م	الاسم	التخصص	المستوى الوظيفي	مكان العمل
1.	أحمد غالب الهبوب	أصول التربية	نائب عميد الدراسات العليا	جامعة إب- كلية التربية
2.	أكرم عبد الكريم عطران	مناهج وطرق تدريس	عميد كلية التربية	جامعة إب- كلية التربية
3.	جلال محمد قاسم المذحجي	علم إجتماع التنمية	عضو هيئة تدريس	جامعة إب- كلية التربية
4.	حمود محسن المليكي	إدارة وإشراف تربوي	عضو هيئة تدريس	جامعة ذمار- كلية التربية
5.	رهيبي عبد العزيز الحبيشي	إدارة أعمال	نائب العميد للجودة	جامعة إب- كلية العلوم الإدارية
6.	صادق حمود دماج	إدارة تربوية	عضو هيئة تدريس	جامعة إب- كلية التربية
7.	طارق مكرد ناشر	علم النفس التربوي	عضو هيئة تدريس	جامعة إب- كلية التربية
8.	طاهر سيف غالب منصور	أدب عربي	نائب عميد	جامعة إب- كلية الآداب
9.	عادل علي الورافي	مناهج وطرق تدريس تكنولوجيا الرياضيات	نائب العميد	جامعة إب- كلية التربية
10.	عبد الكريم أحمد الفقه	الإدارة التربوية والتربية المقارنة	عضو هيئة تدريس	جامعة إب- كلية التربية
11.	عبد الله البخيتي	علم المكتبات والمعلومات	عضو هيئة تدريس	جامعة إب- كلية الآداب
12.	عبد الله محمد ناجي	محاسبة ماليه ودولية	رئيس قسم	جامعة إب- كلية العلوم الإدارية
13.	عبد الملك الفقيه	التربية الخاصة	رئيس وحدة التأهيل التربوي	جامعة إب- كلية التربية
14.	عرف محي الدين البخاري	إدارة التعليم المستمر	رئيس قسم	جامعة إب- كلية التربية
15.	العزي العقاب	جغرافيا إقتصاد	عضو هيئة تدريس	جامعة إب- كلية الآداب
16.	فاروق عبدالرقيب عقيل	منهج وطرق التدريس	عضو هيئة تدريس	جامعة إب- كلية التربية
17.	فؤاد أحمد العفبري	محاسبة	عميد كلية العلوم الإدارية	جامعة إب- كلية العلوم الإدارية
18.	فؤاد محمد البعداني	إدارة وتخطيط تربوي	عضو هيئة تدريس	جامعة إب- كلية التربية
19.	مأمون علي ناجي البناء	قياس وتقويم	عضو هيئة تدريس	جامعة إب- كلية التربية
20.	محمد السمحي	نظم معلومات	نائب عميد كلية العلوم الإدارية	جامعة إب- كلية العلوم الإدارية
21.	محمد بن أحمد مرشد القواس	طرق تدريس رياضيات	رئيس وحدة القياس والتقويم	جامعة إب- كلية التربية
22.	محمد حسن النقاش	تخطيط وتنمية	رئيس قسم	جامعة إب- كلية العلوم الإدارية
23.	محمد طاهر	إدارة أعمال	رئيس قسم إدارة الأعمال	جامعة إب- كلية العلوم الإدارية
24.	محمد عبده خالد المخلافي	مناهج وطرق تدريس	عضو هيئة تدريس	جامعة إب- كلية التربية
25.	محمد عبد الله حميد	تخطيط استراتيجي وإدارة تعليمية	عضو هيئة تدريس	جامعة حجة- كلية التربية

م	الاسم	التخصص	المستوى الوظيفي	مكان العمل
26.	مظفر عبد الصمد عبد الرزاق	قياس وتقويم	عضو هيئة تدريس	جامعة إب- كلية التربية
27.	معاذ أحمد محمد مقران	صحة نفسية	نائب العميد مركز الإرشاد	جامعة إب- كلية التربية
28.	مغرم الحبيشي	إدارة	نائب العميد للدراسات العليا	جامعة إب- كلية العلوم الإدارية
29.	نبيل أحمد العفيري	إدارة وتخطيط استراتيجي	نائب عميد الكلية	جامعة إب- كلية التربية
30.	ندوى الصوفي	أصول التربية	عضو هيئة تدريس	جامعة عدن - كلية التربية
31.	نعمان أحمد علي فيروز	إدارة وتخطيط تربوي	عميد مركز الجودة	جامعة إب- كلية التربية
32.	يحيى منصور بشر	إدارة وتخطيط تربوي	عضو هيئة تدريس	جامعة إب- كلية التربية
33.	يوسف عبده محمد الشجاع	علم النفس التربوي	نائب عميد الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي	جامعة إب- كلية التربية

ملحوظة: روعي في كتابة الأسماء الترتيب الأبجدي

ملحق (8)

لجنة التسيير

م	الاسم	التخصص	الجامعة
1-	أد/محمد أحمد لطف الجوفي	إدارة وإشراف تربوي	جامعة إب
2-	د / نعمان أحمد علي فيروز	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة أب
3-	د / جلال محمد قاسم المذحجي	علم الاجتماع	جامعة إب

Abstract

A Suggested Proposal for Improving the Occupational Performance of Human Resources Management in the Education Office in Ibb Governorate in View of Total Quality Management.

Prepared by/

Fahd Yehia Mohammed Al-Jahafi

Supervisor/

Prof. Dr. Mohammed Ahmed Lutf Al-Jawfi

The present study aims at constructing a suggested proposal for improving human resources management Occupational performance in the education office in Ibb governorate according to the opinions of a sample of experts who are professors at the Yemeni universities in addition to a sample of managerial leaders in the education office in Ibb governorate in order to identify the realities of human resources management performance.

The study used the analytical descriptive method in accordance with the descriptive, analytical, and predictive nature of the study. The population of the study consisted of management leaders in the education office in Ibb governorate, out of which the clustering sample was selected to identify the realities of human resources management performance in the education office. The community was related to a group of experts according to "Delphi's" modified model and this is to identify the importance of the elements of constructing the suggested proposal for improving the human resources performance in the education office.

According to the objectives and variables of the study, the study used the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), and the following statistical methods were used: Spearman-Brown coefficient and Alpha Cronbach for verifying the reliability coefficient of the first questionnaire. The arithmetic means, the deviation standards and the percentage were used for the responses of the study sample.

The study has reached the following findings:

1. the realities of the Occupational performance for the human resources management in education Office, Ibb governorate in view of total quality management was average scoring (1.91) arithmetic means, and (0.60) deviation standard which falls within the average level according to the instrument's reach.
2. All the elements of the suggested proposal received a very high level of importance from the experts committee members scoring statistical means of (77.2) in the first round with agreement rate of (29%).

3. The dimensions represent: continuous improvement, strategic planning, leadership scheme, high importance for the elements of the suggested proposal, according to the convenience of the experts sample members. This indicates a continuous improvement through professional development training programs according strategic vision based on planning and in line of administrative leadership presenting a model of the administrative work. In addition to being scientific authority of human relations which can be attributed to the achievement of total quality management in the education office in Ibb governorate.
4. The statistical values of the suggested proposal asserts the importance of the priority of the conceptual construction of the suggested proposal in order to go along with the administrative work on one hand and the anticipations of experts towards the future social vision on the other.

The study concluded with a set of recommendations:

- The need for updating the rules and systems of human resources management in order to enhance a culture of change for innovation and development of the office staff in the human resources management so that they can achieve innovation and creativity.
- Conducting training programs for the officers working in the human resources management in the education office in Ibb governorate according to their training needs and tasks.
- Utilizing the experiences of the Arab and foreign countries which employed total quality management in their administrative institutions in general and in the education field in particular.

On the basis of the study findings and recommendations, the researcher introduced a set of suggestions of which the following are the most important:

1. Conducting a similar field study to include human resources management in the education offices in several other Yemeni governorates to get more comprehensive and broad results.
2. Preparing a suggested training program for improving human resources management performance in the education office in Ibb governorate on the basis of their training needs towards the application of total quality management.
3. Conducting a further study to identify the barriers that hinder the application of total quality management in the human resources management.

Republic of Yemen
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Ibb University
Deputy of Higher Studies and
Scientific Research
Faculty of Education



A Suggested Proposal for Improving the Occupational Performance of Human Resources Management in the Education Office in Ibb Governorate in View of Total Quality Management

A Thesis presented to the Department of Management and Fundamentals of Education Council, Faculty of Education Ibb University, in Partial Fulfillment of the Requirements for the Awards of Master Degree of Education in (Management and Educational Supervision)

Prepared by

Fahd Yehia Mohammed Al-Jahafi

Supervisor

Prof. Dr. Mohammed Ahmed Lutf Al-Jawfi
Prof. of Management & Educational Supervision
X-Dean of Faculty of Education, Al-Nadirah
X-Dean of Academic Affairs, Ibb University