



جامعة آل البيت
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية والأصول

إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة
التربية في دولة الكويت وعلاقتها بتطبيق معايير الجودة
الشاملة

**Human Resources Administration at the
Ministry of Education in Kuwait and its
Relationship to the Standards of Quality
Assurance**

إعداد:

رحيل خليف تركي الشمري

إشراف الأستاذ الدكتور :

أحمد موسى البطاينة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية في جامعة آل البيت في الأردن

الفصل الدراسي الثاني 2015/2016

قرار لجنة المناقشة

إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت وعلاقتها بتطبيق معايير الجودة الشاملة

إعداد:

رحيل خليف تركي الشمري

إشراف:

أ.د. أحمد موسى البطاينة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
أ.د. أحمد موسى البطاينة	مشرفاً ورئيساً
أ.د. محمد عبود الحراحشة	عضواً
أ.د. تيسير محمد الخوالدة	عضواً
أ.د. خالد أحمد الصرايرة	عضواً ومناقشاً خارجياً

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية قسم الإدارة التربوية والأصول في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ 2016 /3/24

الفصل الدراسي الثاني

2016/2015

ب

تفويض

أنا **رحيل خليف تركي الشمري**، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة .

التوقيع : 

التاريخ: 2016 / 5 / 17

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالب : **رحيل خليف تركي الشمري**

التخصص: إدارة تربية الكلية : العلوم التربوية القسم: الإدارة التربوية والأصول

أقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي بعنوان :

إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت وعلاقتها بتطبيق معايير الجودة الشاملة

توقيع الطالب :
التاريخ : 17 / 5 / 2016م

الإهداء

إلى والدي حفظه الله وأمد في عمره؛ لقد كنت نبراساً ينير دربي.
إلى روح والدي رحمها الله وأسكنها فسيح جناته.
إلى كل من شجعني على إكمال مسيرتي التعليمية.

الباحث

رحيل خليف الشمري

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر له على توفيقه
أمنائه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم القائل " من لا يشكر
الناس لا يشكر الله".

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور الفاضل/ أحمد البطاينه الذي لم يبخل علي
بوقت أو جهد أو تشجيع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي في جامعة آل البيت الذين لقيت منهم كل تقدير
وتشجيع.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى لجنة المناقشة:

1. الأستاذ الدكتور محمد الحراشة.

2. الأستاذ الدكتور تيسير الخوالدة.

3. الأستاذ الدكتور خالد الصرايرة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لمجتمع الدراسة من موظفين إدارة الموارد
البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت، لتخصيص جزء من وقتهم في تعبئة
أداة الدراسة.

الباحث

رحيل خليف الشمري

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	تقويض
د	إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	ملخص باللغة العربية
م	ملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها	
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة ومحدداتها
7	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
9	الأدب النظري
44	الدراسات السابقة
50	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
52	منهج الدراسة
52	مجتمع الدراسة وعينتها
53	أداة الدراسة
54	الخصائص السكيومترية لأداة الدراسة
54	صدق الدراسة
54	ثبات الدراسة
55	متغيرات الدراسة

55	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
56	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
60	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
72	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
78	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
81	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
81	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
81	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
82	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
82	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
83	توصيات الدراسة
85	المراجع
90	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	عناصر المواصفة الدولية (ISO9000) وما يقابلها في مجال التعليم	37
2	توزع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة	53
3	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة	54
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة (محور إدارة الموارد البشرية) مرتبة تنازلياً	56
5	والمتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور تدريب العاملين مرتبة تنازلياً	57
6	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور تقييم أداء الموارد البشرية مرتبة تنازلياً	58
7	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور ترقية العاملين مرتبة تنازلياً	59
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ومستوى دلالتها لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس.	60
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ومستوى دلالتها لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	62
10	قيم (ف) ومستوى دلالتها لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	63
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة (محور إدارة الجودة الشاملة) مرتبة تنازلياً	65
12	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور الاستراتيجية مرتبة تنازلياً	66
13	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور التدريب المستمر مرتبة تنازلياً	67
14	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور التحسين المستمر مرتبة تنازلياً	68
15	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور التقدير والتحفيز	69

70	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور تطبيق مفاهيم العمل الجماعي مرتبة تنازلياً	16
71	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور تجنب وقوع الأخطاء مرتبة تنازلياً	17
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ومستوى دلالتها لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس .	18
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ومستوى دلالتها لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي .	19
77	قيم (ف) ومستوى دلالتها لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخبرة .	20
79	معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت	21

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
90	أداة الدراسة الأولية	1
99	أداة الدراسة النهائية	2
110	قائمة المحكمين	3

إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت وعلاقتها بتطبيق معايير الجودة الشاملة

إعداد الطالب : رحيل خليف تركي الشمري

إشراف الأستاذ الدكتور : أحمد موسى البطاينة

المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت وعلاقتها بتطبيق معايير الجودة الشاملة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية البالغ عددهم (350) موظف. أما عينة الدراسة 185 موظف. أعمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد اعتمد البحث الحالي على الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية.

توصلت الدراسة إلى من النتائج، الاتية: تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات إدارة الموارد البشرية بين (3.82-4.06)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أصحاب مؤهل البكالوريوس، تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات الجودة الشاملة بين (3.85-4.09)، ولا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين لصالح أصحاب مؤهل الدراسات العليا، وتوجد علاقة دالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها ضرورة إجراء الاجتماعات الدورية بين الموظفين والقادة الإداريين، وغرس الروح الإيجابية لدى القادة الإداريين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، معايير الجودة الشاملة، القادة الإداريين، وزارة التربية، دولة الكويت.

Human Resources Administration at the Ministry of Education in Kuwait and its relationship to the Standards of Quality Assurance

Student Name: Rehaiyel alshammari

Supervisor Name: Ahmad mousa albataynah

Abstract

The current study aimed at to what extent is the relationship between human resources management of the administrative leaders in the Ministry of Education in the State of Kuwait and its relation to the application of comprehensive quality standards. The study population consisted of all employees of the human resources in the Ministry of Education totaling (350) employees. Whereas the study sample was about 185 employees.

The study concluded from the results, the following: ranged averages for the areas of human resources between the Department (3.82-4.06), and the absence of significant statistical differences in a sample study on human resources management members of the responses to the administrative leaders due to the variable sex and years of experience, while there are significant differences statistic attributed to the qualification for the Bachelor qualified owners, averages for the areas of overall quality between ranged (3.85-4.09), and there are no statistically significant differences in the sample of individuals responses study on total quality management due to the variable sex and years of experience, while there are significant differences between the owners of qualified undergraduate and graduate in a sample study on total quality management personnel responses to the administrative leaders in favor of a qualified graduate owners, and no statistically significant relationship between human resources management and total quality management at the administrative leaders in the Ministry of Education in the State of Kuwait, and the study has come out a set of recommendations, including the need for regular meetings between staff and leaders of administrative conduct, and to instill the positive spirit of the administrative leaders.

Terms of the study: Human Resources Management, Comprehensive Quality Standards, Administrative Leaders, Ministry of Education, State of Kuwait.

الفصل الأول

خلفية الدراسة و أهميتها

مقدمة:

في ظل التطورات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة، أصبح من الصعب على المؤسسات الصناعية والتجارية والتعليمية المنافسة، إذا لم تتوافق أنظمتها ومعاييرها مع معايير يمكن من خلالها الحكم على نوعية جودة الخدمات التعليمية أو الخدمة المقدمة من قبلها، لذا ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة المتصلة بعملية التطوير، منها هندسة العمليات الإدارية، إدارة المعرفة، اقتصاديات السوق، وإدارة الموارد البشرية، والجودة الشاملة.

وتعد عملية إدارة الموارد البشرية أهم عناصر المدخلات في العملية التعليمية في المؤسسات، حيث تسعى المؤسسات عن طريق تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وتحقيق تطلعات منتسبي المؤسسة وفقاً لمعايير أو محكات محددة وواضحة (البناء، 2006).

لذا قامت وزارة التربية بدولة الكويت بوضع العديد من الخطط الاستراتيجية بهدف تحقيق تنمية رأس المال البشري، عن طريق تهيئة كافة منسوبيها لشغل مختلف المناصب الإدارية في الوزارة، وذلك عن طريق برامج تمهين العاملين في الوزارة من مختلف القطاعات.

إذ تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع (درة والصباغ، 2010). من هنا قامت بعض من الحكومات بالاستثمار في هذا الجانب، من أجل

تحقيق التطور، والاستفادة من كافة الإمكانيات المادية والبشرية على أوسع نطاق، ومن أجل تحقيق الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات (المطيري، 2007).

وتعرف الجودة الشاملة بأنها التميز في الخدمة أو السلعة المقدمة وفق متطلبات العملاء (American Society for Quality, 2013)، ويهدف تطبيقها في المؤسسات على تطوير الخدمات المقدمة من قبلها، ومواجهة التحديات، وتحقيق رضا العملاء (اللوزي، 2004).

وقد بينت دراسة عباس (2006) أمثلة عليها بتأثير إدارة الموارد البشرية على تحقيق زيادة في الانتاجية والوصول إلى الجودة الشاملة. وبما أن المؤسسات التعليمية هي الحاضنة القادرة على بناء هذه الثروة وتطويرها، لا بد أن يتم مدها بكل المقومات من أجل تمكينها من العطاء، وخدمة المجتمع.

إن عملية تحقيق الجودة الشاملة في إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية تتطلب تضافر الجهود من أجل تطبيق معاييرها، لذا يرى الأمين (2008) أن المعايير هي المفتاح الذي يمكن من خلالها تحقيق الجودة وضمان نجاحها.

وللتأكيد على أهمية تحقيق وتطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم بدولة الكويت أصدر أمير البلاد مرسوم رقم 417 لسنة 2010 بشأن إنشاء الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، ويتبع هذا الجهاز وزير التربية.

وكما هو معلوم فإن الإسلام سبق مختلف الأفراد والديانات في الحض على الجودة أثناء العمل، وجاء ذلك باتقان العمل، قال رسول الله "من عمل منكم عمل فليتقنه".

كما أن دراسة كل من دنيل (Daniel) (2005) ودراسة وليبول ونوث (Walpole & Noeth) (2002) أشارتا إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وقد أفردت العديد من المنظمات إدارة الموارد البشرية كجزء لا يتجزء من معايير الجودة الشاملة، فمعايير الأيزو، ومعايير إدوارد ديمنج إضافة إلى معايير بلدريج (Bladrig) تصنف إدارة الموارد البشرية كأحد معايير الجودة الشاملة في المؤسسات.

لذا يتناول الباحث في هذه الدراسة موضوع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية بدولة الكويت.

مشكلة الدراسة:

تُعدّ إدارة الموارد البشرية أحد المعايير التي يتم من خلالها تطبيق أو تحقيق الجودة الشاملة، فتدريب الموظفين أو منتسبي المؤسسة (العملاء الداخليين)، وإشراكهم في إتخاذ القرار، يؤدي إلى تلاشي أو ضعف مقاومتهم لخطط تطبيق معايير الجودة الشاملة، وتحقيق رضاهم، مما ينعكس الأمر إيجاباً على الخدمة المقدمة إلى العملاء الخارجيين (الطلبة والمجتمع).

وبما أن المؤسسات التعليمية في الدول العربية بشكل عام والكويت بشكل خاص قد ينظر إليها أحياناً بشيء من الريبة، في الخدمات التي تقدمها، أو ضعف النوعية، هذا الأمر، أدى هذا الأمر إلى الاهتمام من قبل أصحاب القرار حول مدى كفاءة منتسبي هذه المؤسسات، وجدارتهم في العمل فيها، وخصوصاً أن الصورة الذهنية عن الخدمات المقدمة من قبل العاملين في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت، ينظر إليه بشيء من الريبة، نتيجة ضعف الكوادر البشرية المؤهلة.

ودولة الكويت ليست بمعزل عن ما يجري من حولها في هذا الجانب، فقامت بالاستثمار برأس المال البشري، بهدف الاستفادة من كافة القدرات والامكانيات المتوافرة، ومن أجل ذلك قامت بابتعاث عدد كبير من المواطنين إلى أرقى الجامعات العالمية، كما قامت بتدريب العناصر البشرية سواء أم المؤسسات الحكومية أم الخاصة، من أجل أن يكون المواطن الكويتي هو الخيار المفضل لهذه المؤسسات. ورغم ما بذلته دولة الكويت إلا أنها احتلت المرتبة الرابعة والستين عالمياً حسب دليل التنمية البشرية، حيث بينت النتائج بأن نسبة العاملين إلى مجموع السكان بالدولة قد بلغ ما نسبته 76.3%، وأن نسبة البطالة بلغت 3.6% (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2014).

ويرى البعض أن العاملين أو منتسبي هذه الإدارات يعتبرون هم الأساس من أجل تحقيق الجودة الشاملة في أي إدارة. لذا يحاول الباحث في الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال التالي: ما العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

أسئلة الدراسة:

أجابت هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≥ 0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في

دولة الكويت من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

3. ما درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≥ 0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟

5. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (≥ 0.05) بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية و درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويتفرع من الهدف العام الأهداف الآتية:

1. تعرف درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين.

2. تعرف درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين.

3. الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية و درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تناوله، وهو موضوع تحقيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق تطبيق مبدأ أو معيار إدارة الموارد البشرية في إدارات المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، كما تتحدد أهمية البحث الحالي بالآتي:

الأهمية النظرية:

1. ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في إدارات الموارد البشرية في المناطق التعليمية وتطبيق الجودة الشاملة بدولة الكويت.
2. قلة الدراسات التي بحث العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في إدارات الموارد البشرية بالمناطق التعليمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الوطن العربي.

الأهمية التطبيقية:

1. تزامن البحث الحالي مع اهتمام القائمين على وضع السياسات التعليمية بدولة الكويت بموضوع تجويد الخدمات المقدمة بشكل عام في جميع المؤسسات.
2. فتح المجال أمام الباحثين للقيام بدراسات مماثلة حول الموضوع محل البحث.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

1. **الحدود البشرية:** تم تطبيق الاستبيان على جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت.
2. **الحدود المكانية:** تم تطبيق الاستبيان على مختلف إدارات الموارد البشرية بالمناطق التعليمية الست بدولة الكويت.
3. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الاستبيان بداية شهر سبتمبر من العام الدراسي 2015/2016.
4. **الحدود الموضوعية:** درجة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

التعريفات الاصطلاحية والاجرائية :

استخدم الباحث مجموعة من المصطلحات يرى من الضروري تعريفها

إدارة الموارد البشرية: تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، و الوظائف، و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة، و الموارد البشرية (غربي وقيرة وسلطانية، 2007).

وتعرف "إدارة الموارد البشرية" إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: عملية إدارية تقوم على

التخطيط لمهام العاملين في إدارات الموارد البشرية في المناطق التعليمية من أجل تمكينها من

القيام بمهامها وتقاس الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد والمحدد بالمجالات الآتية.

(تدريب العاملين-تقييم أداء الموارد البشرية-ترقية العاملين)

المعايير: تعرف المعايير بأنها المواصفات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى استيفاء الخدمة للشروط الموضوعية (الأمين، 2008).

وتعرف "المعايير" إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: مجموعة من المؤشرات التي تحدد مدى استيفاء الخدمة المقدمة من إدارات الموارد البشرية في المناطق التعليمية للشروط والمواصفات الموضوعية.

الجودة الشاملة: تعرف الجودة الشاملة اصطلاحاً بأنها نظام إداري شامل لوصف وتوجيه المدخلات وتقويمها (قدادة، 2008). وتعرف "الجودة الشاملة" إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: عملية وفلسفة إدارية تقوم على مجموعة من المعايير، تهدف إلى التحسين المستمر في المؤسسة، وتحقيق رضا العملاء من الطلبة والمجتمع عن الخدمة المقدمة لهم، بأسرع وقت وبأقل تكلفة.

وتقاس الدرجة الكلية الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد والمحدد بالمجالات الآتية (الاستراتيجية-التدريب المستمر-التحسين المستمر-التحفيز-تطبيق مفاهيم العمل الجماعي- تجنب وقوع الأخطاء)

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تتاول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

أولاً: الأدب النظري

يتناول الباحث في الإطار النظري المفاهيم الأساسية

إدارة الموارد البشرية:

يتناول الباحث في هذا الجزء من الفصل إدارة الموارد البشرية من حيث التطور، المفهوم، الأهداف، الأهمية، المراحل.

تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، و الوظائف، و الأنشطة

المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة، و الموارد البشرية HUMAN

RESOURCES كاصطلاح يعد حديثاً و قد حل محل اصطلاح الأفراد PERSONNEL

الذي كان سائداً أو القوى العاملة، و لقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما

قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، و هي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير

المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية، و ذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة

للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، و ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي (غربي وقيرة وسلطانية، 2007، 22).

كما أن إدارة المورد البشرية تقوم بأدوار إبداعية بمساهمتها في وضع و تطوير الاستراتيجيات الطارئة "Emergent strategy"، و هي تلك الاستراتيجيات غير المخططة لها مسبقاً من قبل الإدارة، فعلى عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، و التي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة "Intended strategy"، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، و بالتحديد من خلال الاقتراحات و الأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، و المرتبطة بالأسواق و المنتجات الجديدة. حيث تسهّل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة و تدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة و الدراسة من قبل فريق الإدارة العليا (عباس، 2003).

عرف ديسلر (2003) Dessler إدارة الموارد البشرية بأنها العلاقة بين العاملين في المؤسسة والأهداف الاستراتيجية فيها، بهدف التحسين المستمر في الأداء و تنمية المؤسسة.

بينما يعرفها مرسي (2003) بأنها تشمل جميع أنشطة العاملين في المؤسسة وتحليلها وربطها بأهداف المؤسسة وخططها، بحيث يصبح العاملين أحد القوى المؤثرة في تحقيق التميز و تحسين أوضاع المؤسسة.

ويعرفها الخطيب (2003، 15) بأنها مجموعة الخطط التي تستهدف التغيير في نظام إدارة الموارد البشرية، وتعمل على دعم خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها ومواجهة المتغيرات الحاصلة في العالم أو المجتمع المحلي.

من خلال ما تم عرضه من تعريفات وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات في هذا المجال يعرف الباحث إدارة الموارد البشرية بأنها:

"استقطاب الكفاءات وتدريب العاملين في المؤسسة على مختلف المهارات التي تسهم في زيادة فعاليتهم وتوسيع مداركهم، وإيجاد بيئة مناسبة للعمل؛ مما ينعكس على رفع أداء العاملين في المؤسسة".

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية؛ تلك التطورات التي أسهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب (غربي وقيرة وسلطانية، 2007):

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشكلات بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشكلات الموارد البشرية في المؤسسة بشكل عام والمؤسسة التعليمية بشكل خاص.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، كما أدى ظهور الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين الموظفين في المؤسسة التعليمية والمديرين بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشكلات مع الحكومة.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لإيجاد التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

المراحل التاريخية لإدارة الموارد البشرية (عباس، 2003):

• المرحلة الأولى: الثورة الصناعية :

أسهم ظهور الثورة الصناعية في أوروبا بإنشاء عدد كبير من المصانع وأدى ذلك إلى الحاجة الكبيرة إلى قوى عاملة أكبر ، مما أدى إلى ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشكلات الإنسانية حيث:

- نظرت إلى العامل باعتباره مادة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.
- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي أسهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.
- الاختيار العلمي للعاملين: وعدّه تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من مقدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة، يتم اختيارهم (تخصيص العمل وتقسيمه).
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية (التعاون الأخوي بين العاملين): حيث يؤكد تايلور على أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل

في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

• وقد أكد تايلور على معايير العمل غير أنه تعرض للنقد على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

• المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في بعض الدول وبخاصة في المؤسسات المتخصصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعد ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

• المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم وطُبق بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المؤسسات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

• المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل؛ مما تم الاهتمام بالحوافز، بهدف زيادة الانتاجية في المؤسسات.

• المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المؤسسات نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها

إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

• المرحلة المعاصرة (عصر المعلومات وثورة الاتصالات و أثرها على إدارة الموارد البشرية):

تواجه المنظمات في العصر الحديث ضغوط وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها وربحيتها، فالحاجة إلى تحسين الربحية والإنتاجية والجودة، أمور كلها تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء الاقتصادي لها.

لقد أدت التحولات التي ألمت بعالم اليوم الى عديد من المتغيرات شملت جميع نواحي الحياة الاقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية، ثقافية، وتشريعية، هذه المتغيرات العالمية تتسم بأنها سريعة ولم تعد تشمل مجالات بعينها ولكنها أصبحت تتسم باتساع النطاق والمجال، ولذلك فان آثار تلك المتغيرات على منظمات اليوم أصبحت تتبلور أما في تحقيق نتائج أفضل أو العكس اتجاهات "العولمة" الاقتصادية المتمثلة في تزايد الاندماج والترابط بين أجزاء الاقتصاد العالمي وفعالياته المختلفة، حيث أصبح العالم قرية كونية، يستطيع الفرد التأثير فيها من أي مكان، مثل:

- استمرار الثورة التقنية في مجال المعلومات والاتصالات وما يتمخض عنها من تطورٍ هائلٍ ومتصل في إمكانات معالجة البيانات والمعلومات وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتدققها محلياً وعالمياً بسرعةٍ فائقةٍ وتكلفةٍ معقولةٍ.
- بروز العلم والتقنية وسيلةً ضروريةً وحاسمةً لتحقيق مكاسب اقتصادية في ظل تعاظم المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي.
- عدم استقرار الأسواق العالمية للأوراق المالية والصراف الأجنبي والمواد الأولية وما يلزم ذلك من تذبذبات - ظلّت تزداد حدة وتواتراً - في الأسعار والعوائد.
- ظهور المجموعة الأوروبية بعد الاتفاق على توحيد نظامها النقدي وبدء العمل بالعملة الأوروبية الجديدة (اليورو) (Euro) في مطلع القرن الجديد بصفته تكتلاً مهماً على الساحة الدولية بجانب التكتلات الاقتصادية الأخرى وهي مجموعة دول أمريكا الشمالية (NAFATA) ومجموعة دول حوض الباسيفك (EBIC).

أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحقيق الأتي (عبدالوهاب والبرادعي، 2006):

- الكفاءة والفعالية: كفاءة المخرجات أو الخدمات.
- التجانس: التجانس بين العاملين في المؤسسة.
- الاستقرار: استقرار العاملين وإحساسهم بالأمان.
- تنمية المهارات: رفع كفاءة العاملين في المؤسسة.
- تحقيق الانتماء: غرس قيم الولاء للمؤسسة في العاملين بها.

أما أهداف الأفراد في المؤسسة فهي تسعى نحو تحقيق الآتي:

- فرص عمل: خلق فرص عمل جديدة.
- مناخ عمل ملائم: تهيئة بيئة العمل المناسبة.
- أجور مناسبة: تتوافق الأجور مع نوع العمل المقدم.
- الحصول على الخدمات الاجتماعية والصحية المناسبة: تقديم وتوفير الطبابة والخدمات الاجتماعية المناسبة للعاملين في المؤسسة.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ست خطوات متتابعة، كل خطوة تعتمد

على الخطوة التي تسبقها، وهي كما يلي (اليعقوبي، 2011):

- **الخطوة الأولى: بناء رؤية الموارد البشرية:** توجه الرؤية الأنشطة والطاقات والموارد في المؤسسة لتحقيق أهدافها، وينبغي أن تجاز الرؤية من قبل فريق عمل، ويؤخذ آراء مختلف الجهات العاملة في المؤسسة حولها.
- **الخطوة الثانية: مسح البيئة التنظيمية:** ويتم ذلك عن طريق تحليل البيئة الداخلية و الخارجية، والذي يعرف بنظام سوات (S.W.O.T. Analysis)، حيث تتعرف المؤسسة والعاملين فيها على نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتحديات المتوقعة.
- **الخطوة الثالثة: مراجعة الجدارة والموارد:** وتتم هذه الخطوة عن طريق مراجعة الموارد المادية والمجالات المختلفة.

• **الخطوة الرابعة: الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى:** ينبغي أن يكون هناك

تكامل بين استراتيجيات المؤسسة وخططها المختلفة، والتركيز على خطط النجاح، والعناية بالتدريب واستقطاب الكفاءات.

• **الخطوة الخامسة: تحديد الأهداف:** بعد أن يتم توفير الموارد المالية والبشرية، وتحديد الفجوات يتم من السهولة معالجة هذه الفجوات، وتحديد الأهداف.

• **الخطوة السادسة: تكامل الخطط التنفيذية:** بعد تحليل وتحديد كل ما ينبغي معرفته يتم وضع الخطط التنفيذية والمشاريع بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.

أهمية الموارد البشرية:

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة. ويرى زايد (2003) ما يلي:

• المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وبناء الإنسان في سنغافورا وفلندا خير شاهد على ذلك، حيث أدى الاهتمام بالتعليم إلى تصدر هاتين الدولتين دول العالم في التنمية البشرية.

• ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.

• تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.

- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.
- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمال البشرية.
- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.
- خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالإتجاه السائد الآن هو الاتجاه نحو تقليص العاملين فيها.

ويرى الباحث أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما ملموسا في ضوء ما تملك من مواد مادية فقط ولكن في ضوء ما يعرف أيضا وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة عن طريق تنمية الموارد البشرية سواء بالتعليم أو التدريب.

مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية:

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة يعتمد على تحديد أهداف واضحة، توجّهها نحو المهمات و الموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، و بقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأنّ الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس و هي مرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، و توضّح استراتيجيات، و سياسات، و تكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف. وفي ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يأتي:

• **دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية:** ولا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة، و ملتزمة، و داعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط للمؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كلّ المستويات الإدارية للمؤسسة، و هذا في حدّ ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة، و مواكبة للتغيرات و التحدّيات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحوّل سياساتها، و استراتيجياتها القديمة التي تتطوي على تسلّط الإدارة، و فرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات، و استراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، و يكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري. و عليه، يبدو جلياً أنّ نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها، و تزويدها لإدارة الموارد البشرية بكلّ مستلزمات النجاح (بلوط، 2002).

• **نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:** يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية، و نوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختصّ بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، و المراكز الوظيفية المخصّصة لها، أمّا المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف، و الشروط المتّصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة و عدد شاغليها، تُعدّ من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كلُّ المدراء تقريباً، و هي معرفة كمية، أمّا التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، و عدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية، و تتطلّب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، و اكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، و إن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداهما الأخرى (راوية، 2002).

• **نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة:** حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم، و هو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركّز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمّال، و تمكّنهم من المعارف، و المهارات، و الخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيّد للعمل، و التي بمقدورهم اكتسابها، و تطويرها، و بالتّالي فهذه المقدرة منها ما يتعلّق بالإمكانيات الجسدية، و منها ما يتعلّق بالإمكانيات المعرفية، و دور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل مقدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلّبات، و شروط الوظائف الموجودة في المؤسسة. أمّا الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح، فهي الحافز الذي يعبّر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أنّ هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمناً باهظاً يجعل إدارة الموارد البشرية تخصّص له وظائف كالتعويضات، و صيانة الموارد البشرية حتى تتمكّن من التحكم فيه أكثر (بلوط، 2002).

دور إدارة الموارد البشرية في بناء و تعزيز المقدرات التنافسية للمؤسسة:

تعد الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصّةً مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأنّ التميّز عن المنافسين، يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، و الثقافة التنظيمية المتميّزة، و العمليات و الأنظمة الإدارية الفعّالة، لذلك زاد التوجّه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، مما زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجياً، لتلبية الاحتياجات البشرية التّالية:

استراتيجية الريادة في التكلفة: نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية و تخفيض التكلفة في هذا التوجّه الاستراتيجي، ويرى المرسي (2003) أن إدارة الموارد البشرية

في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجُّه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، و التركيز على الأهداف قصيرة الأجل وتجنُّب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، والاعتماد على آرائها وتثمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها، وبذلك فإدارة الموارد البشرية توجَّه كلَّ جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة، و خاصَّةً المتعلِّقة بالموارد البشرية.

استراتيجية التميز: ويرى حسن (2003) أن هذا التوجُّه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلَّى بالقدرة على الابتكار، والعمل الجماعي، لأنَّ المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركِّز جهودها على تحقيق جودة الأداء وتحملُّ المخاطرة، ومساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون، لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة.

وإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الاستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، وتركِّز جهود التدريب بما ينمِّي التعاون بين العاملين، واستخدام أنظمة لتقييم الأداء موجَّهة بالنتائج المحقَّقة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم (حسن، 2003).

استراتيجية التركيز: تتطلَّب هذه الاستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمِّي هذه المهارات، و تتطلَّب إلى جانب ذلك من المؤسسة، ويرى المرسي (2003) أن تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكَّن من الاستجابة لمتطلَّبات أسواق المنتجات الخاصة، لهذا تعمل إدارة

الموارد البشرية على تدنية التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري، حتى تتمكن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها، إلى جانب تحقيق التميز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف.

إدارة الجودة الشاملة:

يتناول الباحث في هذا الجزء من الفصل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، روادها، أساليب

قياسها، وخطوات تطبيقها، وهي كما يلي:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تتعد التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، نظراً لاختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل

فرد إلى هذا المفهوم، يستعرض الباحث بعض التعريفات لهذا المفهوم، ويضع تعريف شامل،

وهي كما يلي:

تعرف العسيلي (2007: 190) إدارة الجودة الشاملة بأنها "أسلوب إداري يقوم على

مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تهدف إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين من

خلال الاهتمام باحتياجات العمال والعمل على إشباعها، والاهتمام بطلاقة تأدية العمل،

واستخدام إجراءات تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرارات وتحسين عمل

العمال بناء على الحقائق، وإتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن رؤيتهم في تحسين الجودة واتخاذ

القرارات، والاعتراف بقدرات وإمكانات العمال لإشعارهم بثقتهم، وإتاحة الفرصة لهم للدفاع عما

يؤمنون به دون خشية، مما يحقق أداءً فعالاً في جميع المجالات".

ويعرفها جارلوفسكي (1991) بأنها عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يمكن من خلالها توظيف مواهب الموظفين واستثمار مهاراتهم الفكرية في المستويات المختلفة على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة.

ويعرفها قعادة (2008) بأنها نظام إداري شامل لوصف وتوجيه المدخلات وتقويمها.

كما يعرفها مناصرية (2012: 193) بأنها نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية والأدوات الإحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي (العامل داخل المؤسسة) والعميل الخارجي (زيون المؤسسة) على حد سواء.

ويعرفها يوسف (2016) بأنها عملية إدارية تقوم على مجموعة من المعايير؛ بهدف التحسين المستمر للعملية التربوية.

في ضوء ما تم عرضه سالفاً، يمكن للباحث تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها "عملية وأسلوب إداري شامل يقوم على مجموعة من المعايير، منها: دعم الإدارة العليا له، القيادة التشاركية، التحسين المستمر، الوصول إلى تحقيق رضا العملاء على الخدمة أو المنتج المقدم، وتقليل التكلفة والوقت.

أساليب قياس إدارة الجودة الشاملة:

نظراً لأهمية إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة سواء خدمية أو إنتاجية، لذا توجد

بعض الأساليب لقياسها، ومنها (النعيمي، 2009):

مخطط باريتو Pareto Chart: يعتمد مخطط باريتو على تحديد الأهمية النسبية لمتغير الانحراف عن المسار المطلوب، بغرض تحديد الأولويات المطلوب معالجتها تبعاً لأهميتها النسبية، بعد تقسيم الأسباب الأكثر تأثيراً والأسباب الأقل تأثيراً، واستعمل هذا الأسلوب جوران (Juran) في مجال ضبط الجودة من خلال حساب نسبة المعولية لكل نشاط إنتاجي.

مخططات ضبط الجودة Quality Control Chart: وهي خارطة للبيانات، وتستعمل من أجل تحديد جودة المواصفات المعتمدة، كما تسهم في اتخاذ القرار بشأن سير العملية الإنتاجية. ويعتمد هذا المخطط على سحب عينات مختلفة من المؤسسات التربوية في أوقات مختلفة من أجل التعرف على مدى جودة المواصفات القياسية. وتعتمد فكرة هذا المخطط على وجود محورين أحدهما عمودي والأخر أفقي، ووجود خط مركزي بداخلها، الأعلى ويمثل خط الرقابة الأعلى بينما يمثل الخط الأسفل خط الرقابة الأدنى، وهذان المحوران يمثلان مدى التغير في مواصفات المنتج.

لوحات السيطرة للمتغيرات أو القياسات Control Charts for Variables: تستعمل عند إجراء عملية قياس مباشرة للمنتجات، حيث أنها تستعمل لضبط الإنتاجية أو لضبط التغير العام، وفي حالة استعمال كلا النوعين السابقين (مخطط باريتو ومخططات ضبط الجودة) تكون النتائج أكثر دقة وأفضل جودة.

لوحات الصفات المميزة Control Chart for Attributes: تستعمل للتعرف إلى جودة المنتج عندما يتم تصنيفه بأنه معيب أو غير معيب، ففي هذه الحالة يتم تحديد نسبة المعيبات من إجمالي العينة بنسبة مئوية، وتتم عن طريق تحديد المتغير المراد السيطرة عليه، وحجم العينة وطريقة سحبها من المجتمع، ومن ثم تحديد النماذج المخصصة للحصول على البيانات والدراسات التحليلية. كما يتم تحديد أساليب القياس وأدواته، ومن ثم تحديد نوع اللوحة المستعملة في القياس.

مخطط تحليل العملية Operation Analysis Chart: لبلوغ جودة الأداء يستعمل أسلوب تحليل العملية، حيث يبين المدخلات والمخرجات لكل عملية؛ للتعرف إلى الأحداث التي تقع ضمن العملية، وتحديد أماكن الفحص والنقل والمواد الأولية الخام ونسبة جاهزية.

مخطط السبب والنتيجة Cause and Effect Chart: يسمى بمخطط إيشيكاوا، وظهر في اليابان، حيث يعتبر إيشيكاوا (Eshikawa) رائد حلقات الجودة في اليابان، حيث يرى بأن هناك عدة عوامل تتسبب بإنحراف جودة المنتج، وهي: المواد الأولية، المكائن والمعدات، طرق أداء النشاط، أسلوب القياس، العمال، والصيانة. حيث تشبه هذه الفروع السمكة في حالة الرسم البياني، وتتفرع من هذه الفروع فروع أخرى.

مخطط تاكوشي Taquchi Technique: يعتمد هذا المخطط على منحنى التوزيع الطبيعي، وعلى أساس هذا المخطط يمكن تقسيم مستويات فحص الجودة إلى خمسة مستويات.

هذه بعض الأساليب التي كانت ومازالت تستعمل حتى الآن في قياس مدى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، بالطبع بعض المؤسسات قد تزوج في استعمال أكثر من مخطط في نفس الوقت، وهذا يعطي دقة أكبر في تجويد المنتج أو الخدمة المقدمة.

خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من الخطوات، كما يلي (الخطيب والخطيب، 2006):

التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة: فلا فائدة من الوعود بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون وجود التزام واضح من قبل الإدارة العليا بتطبيقها ودعم جميع الأقسام داخل المؤسسة لتطبيقها.

إنشاء مجلس جودة: وهو عبارة عن تمثيل جميع أقسام وإدارات المؤسسة في لجان الجودة التي تطبقها.

إنشاء قاعدة معلوماتية: وذلك بهدف تبادل المعلومات بين الأقسام، وتيسير الاتصالات بين الإدارات المختلفة.

تقويم ثقافة المؤسسة: حيث أن التقويم يجب أن يكون موضوعياً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة: للتعرف إلى موضع المؤسسة في المحيط التي تعيش فيه.

تدريب منسوبي المؤسسة على إدارة الجودة الشاملة: وذلك بهدف نشر ثقافة الجودة، وتعريف منسوبي المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة، أهدافها، أهميتها، مبادئها، وكل ما يتعلق بها.

اختيار الموظفين المناسبين: وذلك لتذليل الصعاب وتسهيل الأمور، حيث أن لابد من امتلاكهم المؤهلات المناسبة لشغل الوظيفة.

تحقيق الأمن الوظيفي: حيث أن شعور الموظفين باستقرارهم، يسهم في تسريع عملية التطوير والتحسين وتحقيق الجودة المرجوة.

معاملة الممولين كشركاء: لأن كل طرف يعتمد في نجاحه على جودة خدماته.

بناء فرق العمل: لأن نجاح أي عمل يعتمد على وجود فريق يتمتع بروح العمل والتعاون؛ مما يسهم في النهاية بتحقيق الأهداف المرجوة.

التقويم: وهو عبارة عن التقويم المبدئي ومن ثم التكويني ومن ثم التقويم النهائي، حيث أن عملية التقويم عملية مستمرة؛ مما يسهل تدارك الأخطاء والحصول على تغذية راجعة سليمة.

إعلان النتائج ومكافأة منسوبي المؤسسة: وهذا يجعلهم يواصلون على تقديم أداء عالي ومواصلة النجاحات؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الجودة الشاملة.

هذه الخطوات غير متفق عليها من قبل جميع الباحثين؛ حيث يعتمد ذلك في النهاية على مجموعة من العوامل كطبيعة المؤسسة ومدى فهم القائمين عليها لإدارة الجودة الشاملة، والإمكانيات المالية والبشرية التي تملكها، وغيرها من الأمور.

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

تناول الباحث في هذا الجزء من الفصل مفهوم إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية، معاييرها، وهي كما يلي:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

كما هو معلوم لا يوجد أي اتفاق حتى الآن على مفهوم موحد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية حاله كحال بقية المفاهيم في العلوم الإنسانية، يحاول الباحث في هذا الجانب استعراض بعضاً من التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ومن ثم يضع تعريفاً جامعاً لهذه المفاهيم، وهي كما يلي:

يعرفها قوي (2007) بأنها مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنهج التعليمي وتشتمل كل العناصر المادية والبشرية بالمؤسسة.

كما تعرف بأنها فلسفة إدارية تسعى لصنع وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل مسؤول وكل موظف في المؤسسة التربوية يرى أن الهدف الرئيس والأساسي للمنظمة هو خدمة المستفيد ويتجلى ذلك في العمل الجماعي الذي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق هذا الهدف (الغيثي، 2007، 9).

وتعرف أيضاً بأنها مجموعة التدابير الإدارية التي يبغي من خلالها إلى تقديم خدمة المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع) على أعلى قدر ممكن من الدقة (السامرائي، 2012).

من خلال ما تم عرضه يتضح بأن يمكن للباحث تعريف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بأنها: عملية إدارية شاملة، تتكون من مجموعة من المعايير، تهدف من خلالها إلى التحسين المستمر، وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

يتناول الباحث هنا أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وهي (بجياوي، 2010):

- تطوير أداء جميع أفراد المؤسسات التعليمية (أساتذة، طلبة، إداريون) باعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.
- ترسيخ مفاهيم الجودة؛ مما يؤدي إلى التحسين المستمر للعمليات.
- تحقيق نقلة نوعية في عملية المؤسسات التعليمية تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلبة.
- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها والعمل على تحسين الأداء بصفة مستمرة.
- الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسات التعليمية لتشمل كافة الأعمال والعمليات المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة.
- أن يمنح تطبيق نظام الجودة الشاملة المؤسسات التعليمية المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

يتناول الباحث في هذا الجزء بعض معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وهي كما يأتي:

• معايير ادوارد ديمينج (Edward Daming):

حدد ادوارد ديمينج، الأب الروحي للجودة، كما يسميه بعض المتخصصين، أربعة عشر معياراً في الإدارة، ولخصها في ما يلي (Daniel, 2005):

المعيار الأول: تحديد هدف التحسين للمنتج أو الخدمة: وهي العمل على ثبات الهدف باتجاه تحسين الخدمات التي تقدم للتلاميذ، ونشر ثقافة الجودة الشاملة.

المعيار الثاني: تبني فلسفة جديدة للتطوير: ويتم نشرها في المدرسة من خلال تحديد الأمور التي يجب أن تخضع للتغيير مع توعية وتدريب منسوبي المدرسة من أفراد الطاقم التعليمي، والموظفين الإداريين، والطلبة.

المعيار الثالث: إلغاء التفتيش: ويتم عن طريق التركيز على عمليات التعلم وليس التركيز على نتائج الاختبارات النهائية.

المعيار الرابع: التكلفة ليس أساس تقييم العمل: إلغاء اعتبار التكلفة في تقييم الأمور داخل المدرسة وعدم الاعتماد على فلسفة الشراء اعتماداً على السعر الأقل من خلال تغيير سياسة قبول أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية على اعتبارهم الأرخص، كما أن التجهيزات لا تقييم على أساس السعر.

المعيّار الخامس: حدد المشكلات التي تعرقل التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة: والعمل على التحسين المستمر لنظام تطوير الطلبة والخدمات لتحسين الجودة الإنتاجية؛ وذلك عن طريق إدخال أحدث الأفكار والأدوات كوسائل لتحديد المشكلات وفحصها وحلها وضمان التحسين المستمر.

المعيّار السادس: التدريب المستمر للعاملين: والعمل على تدريب جميع العاملين في المؤسسات التعليمية لتحقيق التنمية البشرية المستدامة، ليصبح التدريب هو القاعدة الأساسية للتطوير.

المعيّار السابع: القيادة التشاركية: تحديث الإجراءات القيادية باستمرار، والعمل على إطلاع واستشارة منسوبي المؤسسات التعليمية في القرارات والإجراءات التي سوف تطبق، وأخذ آرائهم.

المعيّار الثامن: إهمال الخوف: وذلك عن طريق تهيئة الجو النفسي الملائم للعمل، واستبعاد الخوف بحيث يمكن لجميع العاملين العمل بفعالية في المؤسسات التعليمية وذلك عن طريق عدم ربط الأداء بمصير التلميذ أو المعلم.

المعيّار التاسع: تشجيع العمل بروح الفريق: عن طريق إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وكسر الحدود بين الأقسام؛ أي العمل بروح الفريق داخل مؤسسات التعليم العالي من خلال إزالة الحواجز والقيود بين جميع منتسب المؤسسات التعليمية (طلبة، أعضاء هيئة التدريس، إدارة المؤسسات التعليمية ، أولياء الأمور، والمجتمع).

المعيّار العاشر: الابتعاد عن الشعارات والنصائح، والمواعظ والنقد، والعمل على إيجاد نواتج جيدة.

المعيار الحادي عشر: إلغاء الحصص الرقمية: حيث يجب الاهتمام بالمحتوى والمضمون ومستوى الانجاز وأثره في تحسين نوعية التعليم والأداء المؤسسي؛ أي الاهتمام بالكيف وليس بنسب نجاح الطلبة فقط.

المعيار الثاني عشر: إزالة العوائق التي تحرم الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين من حقهم في التفاخر بجودة عملهم.

المعيار الثالث عشر: شجع الطلبة على التعلم الذاتي، وتأسيس برامج التعليم المستمر والتنمية الذاتية لكل فرد في المؤسسات التعليمية.

المعيار الرابع عشر: زرع رغبة التغيير في جميع أفراد المؤسسة، وإيجاد اتجاهات تشير إلى رغبة الجميع للتغيير، على اعتبار بأن الجودة الشاملة رحلة لا نهائية لها، وأنها ليس برنامج محدد المدة.

• معايير بلديج (Bladeige):

إن نظام بلديج لضبط جودة التعليم يعتمد على جملة من المعايير، تشمل فيما بينها إحدى عشر قيمة أساسية (Core Values)، تعد أساساً للتطوير والتكامل في العملية التعليمية، وهي على النحو الآتي (Walpole & Noeth, 2002):

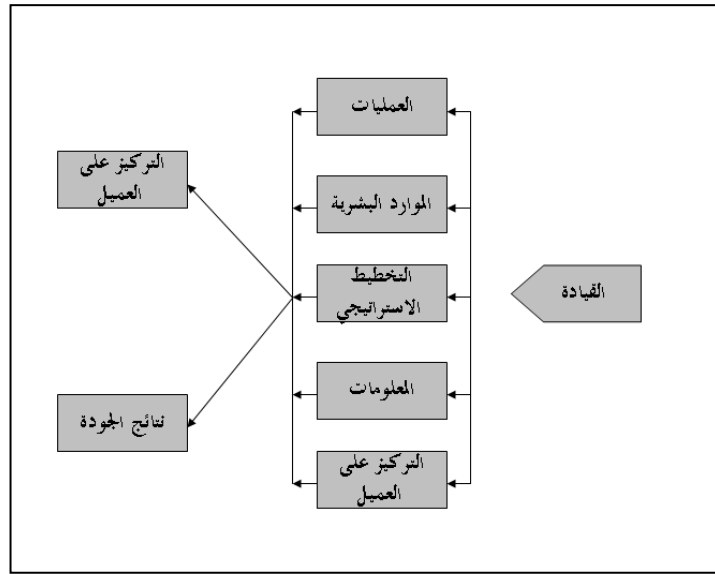
التعليم محور التربية (Learning- Centered Education)، أهمية القيادة في تحديث التعليم (Leadership)، التحديث المستمر والتعليم المؤسسي (Continuous Improvement and Organizational learning)، مساهمة هيئة التدريس (Staff Participation)، المساهمة الجماعية في التطوير (Partnership Development)،

تصميم الجودة ومنع الأخطاء (Design Quality and Prevention)، الإدارة بالحقائق (Management by Facts)، النظرة المستقبلية (Long Range View of the Future)، مسؤولية المجتمع (Public Responsibility and Citizenship)، الاستجابة السريعة للمتغيرات (Fast Response)، والاهتمام بالنتائج (Results Oriented).

وجميع هذه القيم الأساسية متضمنة داخل سبع مجموعات أساسية، وهي:

القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، إدارة وتطوير القوى البشرية، الإدارة التربوية، أداء أعضاء هيئة التدريس ونتائج الطلبة، رضا الطلبة وممولي النظام التربوي (أنظر

الشكل رقم (1)).



شكل (1)

يوضح معايير الجودة عند بلديج (أعدده الباحث)

• معايير المواصفة العالمية (ISO9000):

تأسست المنظمة العالمية للمقاييس (International Standards Organization)

عام 1987، وتعد هذه المنظمة هي المسؤولة عن نظم الجودة (ISO9000)، وتتبنى فكرة

أمكانية تبني الجودة على أساس نظم وإجراءات تلتزم المؤسسات بها لضمان جودة منتجاتها،

مما يؤهلها للحصول على شهادة تثبت توافر النظم والإجراءات التي تضمن جودة المنتجات أو الخدمات (البكر، 2001).

كما تجدر الإشارة إلى أن سلسلة المواصفة الدوليّة (الأيزو 9000)، تتطابق مع المقاييس الأخرى المعمول بها عالمياً لقياس الجودة، كالمعيار الأمريكي (Q90)، ومعيار الجودة البريطاني (BS.5750)، ومعيار الجودة الأوربي (EN.29000)؛ إذ أنهم يعبرون عن مضمون واحد، وهو قياس الجودة والتحسين المستمر داخل المؤسسة (أسامة، 2008).

امتدت معايير الجودة (الأيزو 9000) من الأعمال الصناعية والتجارية إلى مجال التعليم، عندما أصدرت المؤسسة البريطانية للمعايير عام 1992 Standards BSI-British Institution تعليماتها لتطبيق معايير الجودة في مجال التعليم، من خلال تطبيق معايير المواصفة الدوليّة (الأيزو 9002)؛ إذ إن عناصرها هي الأنسب للتطبيق في التعليم، وفيما يلي عرضاً لتطبيقات عناصر المواصفة الدوليّة (أيزو 9002) وما يقابلها في مجال التعليم (البكر، 2001).

جدول (1)

عناصر المواصفة الدولية (ISO9000) وما يقابلها في مجال التعليم

م	عناصر المواصفة	ما يقابل هذه العناصر في التعليم
1	مسئولية الإدارة	اقتناع الإدارة التعليمية والتزامها بتطبيق نظام الجودة.
2	نظام الجودة	أنظمة وإجراءات للجودة وإعداد دليل للجودة.
3	تميز المنتج	متابعة التحسين لمستويات الأداء الطلابي.
4	حالة الفحص	تحديد مناطق الفحص والاختبار لجميع عناصر العملية التعليمية والإدارية.
5	الفحص والاختبار والقياس	استمرارية توثيق نتائج عمليات الفحص والاختبار خلال العام الدراسي.
6	معدات الفحص والقياس	تحديد الأدوات المستخدمة في عمليات الفحص والاختبار لعناصر العملية التعليمية.
7	ضبط المنتجات غير المطابقة	وضع إجراءات لتشخيص حالات الضعف والفشل في المخرجات.
8	المناولة والتخزين والتعبئة	وضع نظام يحدد طرق وأساليب حفظ الوثائق والمواد التعليمية.
9	ضبط الوثائق	وضع نظام لحفظ وتوثيق السجلات والملفات.
10	سجلات الجودة	تنظيم وحفظ السجلات التعليمية واستخدام الحاسوب في ذلك.
11	التدريب	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكيفية تلبيتها.
12	الأساليب الإحصائية	استخدام الأساليب الإحصائية في تطبيق وضبط وقياس الجودة.
13	المراجعة الداخلية	تدقيق ومراجعة جميع عناصر العملية التعليمية والإدارية.
14	مراجعة العقد والتعهدات	تحديد حاجات المستفيدين والتعهد بتحقيقها.
15	الشراء	تحديد متطلبات العملية التعليمية، واختيار الموردين وعقود الشراء.
16	ضبط العمليات	التطوير المستمر للمناهج واستراتيجيات التعليم والتعلم.
17	ضبط جودة المشتريات	تحديد معايير الجودة لمستلزمات العملية التعليمية، مع المحافظة والصيانة لها.
18	الإجراءات التصحيحية	تصحيح حالات القصور والفشل الواردة من الإدارة أو أولياء الأمور أو المجتمع.

يتضح من خلال الجدول (1)، أن بالإمكان تطبيق المواصفة الدولية (ISO9000) في مجال

التعليم؛ وذلك لتقويم مخرجاتها، وتفعيلها، وتطويرها، وتحسينها.

العلاقة بين الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

يعد رأس المال الفكري هو المفتاح الرئيس المحدد للتنمية، وعندما تحدث الفجوة بينه وبين باقي رؤوس الأموال فلا بد من الاهتمام به وذلك من خلال الاهتمام بالبشر من حيث التدريب والإعداد وتعميق الخبرة ودعم القدرات الإدارية، وحين يتم الإعداد البشري على أكمل وجه فإنه يصبح من السهل تنمية ودعم قدرات باقي رؤوس الأموال، لذا يتوجب على الدول الطامحة إلى النمو والتقدم العمل على تنمية وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية (CIMA,2003).

ونظراً لأن الجميع يعمل حالياً في بيئة تتسم بالتغير بصورة دائمة وبشدة المنافسة سواء داخلياً أم خارجياً مما يضع جميع المنظمات أمام تحد دائم للتكيف مع تلك المتغيرات، فإنه تزداد الحاجة لاستغلال كل الاستراتيجيات المتاحة لكسب ودعم المزايا التنافسية التي تجعل البيئة العربية تتفوق على منافسيها، ولن يتحقق هذا الأمر إلا إذا امتلكت هذه المنظمات الكوادر البشرية المؤهلة مع توفير ثقافة تنظيمية تمتاز بالإبداع والابتكار (CIMA, 2003: 4).

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولة تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

تكمن مشكلة العديد من المؤسسات التعليمية في استنزاف المستخدمين عن طريق التقاعد أو الاستقالة أو النقل إلى أقسام أخرى داخل المؤسسة، هؤلاء المستخدمون لديهم المعرفة في أعمالهم والعمليات التجارية الخاصة بالشركة، وجميع البيانات التي تدعم عملهم، ويعرفون

كيف تسير الأمور في المؤسسة التعليمية وما هو الذي يصلح أو لا يصلح للمؤسسة التعليمية، ولكن لا توجد هناك حوافز أو وسائل لتبادل المعرفة أو طرق لنقل تلك المعرفة التي يمتلكها هؤلاء المستخدمون للآخرين في داخل المؤسسة التعليمية، وهذه المعرفة قد تكون السلاح الذي تستخدمه الشركة للرفع من قيمتها وحصتها في الأسواق المحلية والعالمية، فمديرو الموارد البشرية في كثير من الشركات العالمية متخوفون من ارتفاع معدل دوران الموظفين في شركاتهم لأن ذلك يعرضهم لتكاليف كبيرة في البحث عن الموظف البديل الذي يمتلك المعرفة المثلثة لعمله، لذلك على مديري الموارد البشرية المحافظة على الموارد البشرية لمؤسساتهم، بالإضافة إلى ضرورة القيام أو إلزام جميع العاملين بالشركة في المحافظة على هذا الأصل الفريد غير الملموس (4: 2003, CIMA).

ويرى الباحث أن التحدي الكبير يكمن في كيفية الحصول على جودة عالية، وكيفية المحافظة عليها، وقد يكون الحل في الاستيلاء على المعرفة المخزونة في عقول الموظفين، وجعلهم ينقلونها إلى الموظفين الجدد أو تدريبهم على ذلك.

في بيئة الأعمال الحالية المبدأ الثابت هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتتنوع إستراتيجيتها ومداخلها وأساليبها، وحيث تزداد في هذه البيئة المؤسسات التعليمية بشكل لم يسبق له مثيل، وتتحول الأسواق، وتتطور التكنولوجيا، وتتقدم المنتجات، وتتغير العمليات بسرعة فائقة، فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة، وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد هو بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقة، وسمات وملامح وآليات ومعايير هذا العصر تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة

والمتجددة، وتشكل الموارد التي تقوم على المعرفة في البيئة الحالية المصدر الأساسي والحقيقي لإستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسات (المطيري، 2007).

ورأى صالح وبونعجة (2011) أن بناء المجتمعات الحديثة وتطويرها يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية في قطاعات العمل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، باعتبار أن الإنسان وسيلة التنمية وأداتها وغايتها، وقد إزدادت أهمية العنصر البشري في الجهود التنموية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم والمجالات الحياتية المختلفة وفي تقنيات المعلومات والإتصالات الحديثة، فانقل بذلك مركز الثقل للنمو الاقتصادي والاجتماعي إلى عنصر المعرفة والموارد البشرية بدلاً من الموارد المادية والمالية.

ومن هنا أصبحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مبنية على العلم والمعرفة أو على المعلومات وإن ذلك فرض عليها إتباع إدارة الأداء وبطرق مختلفة عما كان سائداً في الماضي، وذلك عن طريق إنتهاج مجموعة من مداخل التطوير والتحسين، ويعد الإستثمار في المجالات المعرفية أو العناصر غير الملموسة ذو أهمية كبيرة لما يحققه من وفورات في التكلفة ورفع الكفاءة والإنتاجية، خاصة مع تشجيع روح الإبتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، ومن هنا كان الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري (تجيل وطبايية، 2012).

ويشير مصطفى (2004) إلى أن قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، تعتمد على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري.

التعليم بدولة الكويت:

استمرت التربية على مدى رحلتها في نشر التعليم بالكويت عن السعي الدائم لتجويد نوعيته وإحكام الصلة بين محتواه واتجاهه وبين متطلبات التنمية في مجتمعه وحركة العالم من حوله. وتهدف التربية اليوم إلى إقامة المجتمع الدائم المتعلم الذي تصبح المدرسة فيه إحدى مؤسسات التربية المستمرة، تؤازرها وتكمل جهودها سائر المؤسسات الاجتماعية والثقافية والإعلامية والاقتصادية من خلال برامج التعليم المستمر وفرصة استثمار كل إمكانات البيئة في هذا المجال لتتاح لكل فرد على مدى رحلة حياته فرص تعليمية وتدريبية تمكنه من تنمية قدراته ومهاراته ليواكب ويلبي الحاجات المتجددة التي يفرضها تطور مجتمعه ومطالب تربيته (وزارة التربية، 2015).

تستقي فلسفة التربية في كل مجتمع من مجموعة القيم، والأهداف، والاتجاهات الأساسية، التي يتبناها ذلك المجتمع، والناבעة من عقيدته، وتراثه، والصيغة التي ارتضاها لنظامه الاجتماعي والسياسي، والتي عبرت عنها مواثيقه الأساسية، وفي مقدمتها الدستور، والاتجاهات التي اختارها لتحقيق أهدافه، من خلال إدراكه لواقعه، وحاجاته، ومتطلبات التنمية فيه، وتفاعله وارتباطه بالعالم المحيط به.

تضفي استراتيجية الدولة في التنمية أهمية كبرى على الدور الذي تؤديه المؤسسات التربوية والتعليمية في تكوين وتنمية الموارد البشرية الوطنية، ليس فقط بوصفها الأداة الحقيقية للتنمية وإنما باعتبارها الغاية التي ينبغي أن توجه إليها كل الجهود التنموية إدراكاً من وزارة التربية للمسؤولية الملقاة على عاتقها في التفاعل مع تحديات المستقبل ومتابعة الثورة العلمية والتكنولوجيا المعاصرة -والتي تتنامى بسرعة مذهلة- فإن عليها تطوير فلسفة التعليم ومضامينه

في المرحلة المقبلة، حيث ينبغي أن توجه إمكانات الوزارة ومواردها البشرية والمادية نحو تحقيق خمسة أهداف أساسية هي (وزارة التربية، 2015):

- ترجمة العملية لطموحات بناء الإنسان الكويتي وفق النهج العلمي في التفكير وتنمية قدرات الطلبة في مختلف المراحل الدراسية لاستيعاب الأساليب العلمية وتطبيقاتها العملية في مختلف المجالات التي يحتاج إليها المجتمع.
- فتح أبواب الثقافة العالمية للطلاب الكويتي في إطار الثورة العلمية والتقنية القائمة في مختلف المجالات، والاهتمام بالتراث العربي والإسلامي وتوظيفه في خدمة السمو الروحي وترسيخ القيم الأساسية والانتماء للوطن.
- دعم وتطوير المدارس والمعاهد الدينية ومراكز تعليم الكبار بصورة مستمرة ومتجددة بما يواكب التقدم العلمي والتقني، وتطوير نظم وسياسات التعامل مع العناصر المتميزة من الطلبة والمعلمين والإداريين لتنمية دوافع الإبداع وتطوير الأداء المهني وتنمية مشاعر الانتماء للمؤسسات التربوية.
- التوزيع المتكافئ للخدمات والأنشطة التربوية والتعليمية بين مختلف مناطق الدولة والسعي الدائم نحو توصيل العلم والمعرفة إلى حيث يقيم المواطن الكويتي.
- توجيه المزيد من الاهتمام نحو إعداد الكوادر البشرية الوطنية العاملة في المجالات التربوية والتعليمية ورفع كفاءتها وتطوير قراراتها مع العمل على تقليص الاعتماد على العمالة الخارجية في هذه المجالات دون الإخلال بكفاءة العملية التربوية. وعلى الوزارة في سبيل تحقيق هذه الأهداف

- وضع الخطط والسياسات التربوية والتعليمية والمشروعات والبرامج اللازمة لتنفيذ هذه الخطط وآليات متابعتها وذلك في نطاق استراتيجية التنمية في الدولة وفي اطار سياساتها العامة.
- تقرير المناهج والكتب والتقنيات والوسائل التي تسهم في صقل شخصية الطلبة وتنمية قدراتهم الفكرية وتزويدهم بالمعارف الضرورية، وتحديد مستويات ومواصفات الكوادر البشرية اللازمة وتأمينه بالكم والكيف المناسبين لأداء رسالة الوزارة.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية ووضع السياسات الكفيلة بجذب العناصر المؤهلة من أعضاء الهيئة التدريسية والفنية والاهتمام بطرق تدريبهم وتقييم أدائهم بما يضمن حسن استثمار وتوجيه هذه العناصر لخدمة نظام التعليم ورسالته السامية.
- التنسيق بين السياسات التربوية والتعليمية والسياسات التنموية للدولة في إطار منظور تخطيطي شامل، إضافة إلى الربط والتنسيق بين التعليم في مراحلها المختلفة، ومناطقه الموزعة جغرافيا بما يلائم احتياجات البلاد.
- تنشيط الحركة التربوية وتشجيع البحث العلمي فيها والعمل على توثيق العلاقة بين مختلف أجهزة الوزارة والمؤسسات العلمية والتربوية المحلية والخارجية والاستفادة من تجاربها في تطوير وتنمية العمل التربوي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة مرتبة حسب التسلسل الزمني.

الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:

دراسة أمونه (2009). هدفت إلى التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة، والتعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى مختلف المستويات الإدارية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من 148 فرداً من مختلف المستويات الإدارية و35 فرداً من مراكز تكنولوجيا المعلومات. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها: ضعف استعمال الأنظمة الإلكترونية في تقديم الخدمات التعليمية في الجامعات رغم توافرها. ووجود البنية التحتية الكافية من أجل التحول نحو استعمال الأنظمة الإلكترونية.

دراسة أخضر (2007). هدفت الكشف عن الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي للرفع من مستوى المخرجات التعليمية وكفاءة النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية وتطبيق الجودة في التعليم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة (150) من العاملات والمستفيدات من الخدمة التعليمية في مدينة عرعر من مشرفات تربيوات ومديرات مدارس ومعلمات وطالبات ووليات أمور الطالبات. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم في المملكة العربية السعودية يعاني من عدداً من التحديات من أهمها: تحديات متعلقة بالإدارة التعليمية (صعوبة توصيل الخدمات التعليمية لبعض المناطق)،

تحديات متعلقة بالطلبة (قلة الاهتمام بالمهارات الأساسية في التعليم: التفكير الناقد، الإبداع، العمل الجماعي ...) تحديات متعلقة بالتمويل.

دراسة الأدرج (2007). هدفت الدراسة التعرف إلى مدى وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين، وقد استخدم الأسلوب الوصفي وكانت عينة الدراسة (80) من مديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن لدى مديري المدارس بشكل عام فهم متوسط لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بنسبة (72.13%).

دراسة العارفة وقران (2007). هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام، قد استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث كانت عينة الدراسة (270) من (مدير التعليم ومساعديه، رؤساء الأقسام، وجميع المشرفين التربويين ومديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: هناك العديد من المعوقات منها ما يتعلق بالإدارة التعليمية، ومنها ما يتعلق بالبيئة المدرسية وكذلك معوقات متعلقة بالمقررات الدراسية ومعوقات متعلقة بالإدارة المدرسية وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وكان من أهم التوصيات: العمل على تدريب القياديين على أساليب الجودة ومنهجها، والبعد عن المركزية في اتخاذ القرار التربوي والتعليمي.

دراسة الشعيلان (2007). هدفت الدراسة معرفة مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة مدارس التعليم الثانوي للبنات بالمملكة العربية السعودية (المنطقة الشرقية)، ورصد أهم معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية للبنات بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية من مديرات ووكيلات ومعلمات المدارس الثانوية بالمنطقة الشرقية. توصل

الباحث إلى نتائج عديدة أهمها: أن هناك قصور في تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث وضع السياسات والهياكل التنظيمية، ونشر الثقافة الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. ووجود قصور في التخطيط لإدارة الجودة الشاملة بصورة خاصة، ومركزية في التخطيط واتخاذ القرارات من قبل القيادات، وأن مبدأ التركيز على المستفيدين من الخدمات المدرسية لا يرقى إلى مستوى ترجمة المتطلبات والتوقعات إلى معايير ومواصفات لجودة المخرجات التعليمية.

دراسة العنبي (2006). هدفت معرفة واقع الممارسات الإدارية في مدارس البنين الثانوية وأهم المشكلات التي تواجهها، ومحاولة التوصل إلى تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة الشاملة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلماً، وكان من أهم نتائج الدراسة غياب الوعي الكامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومركزية الإدارة في اتخاذ القرارات، وكذلك تدني مستوى الإمكانيات المادية والتجهيزات داخل المدرسة.

دراسة نوح (2006). هدفت الدراسة التعرف إلى مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام الثانوي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة (90) معلماً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلى عديد من النتائج من أهمها: أن الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم العام تلائم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

دراسة القحطاني والرشيدي والمسعود والعميري (2012). هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من 60 فرداً من مديري ورؤساء الأقسام في المناطق التعليمية بدولة الكويت. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، أهمها أن استراتيجيات كايزن تنطبق بدرجة إيجابية للغاية على ممارسات المناطق التعليمية بدولة الكويت.

دراسة مناصرية (2012). هدفت الدراسة التعرف إلى دور الكفاءات البشرية في تفعيل نظام الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية. واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث استعمل الباحث أسلوب تحليل المضمون. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، منها: أهمية الاقتناع بدور الجودة الشاملة من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها. وينبغي استعمال المدخل المناسب من مداخل الجودة الشاملة في المؤسسة. والوعي بأهمية الكفاءات البشرية وتكاملها مع إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة إسماعيل (2011). هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تبني مؤسسات التعليم العالي الخاصة للتسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 430 فرداً من العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها:

أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية. وضرورة تصميم وتخطيط الوظائف وتوصيفها. وتقويم البرامج التدريبية المقدمة.

دراسة علي (2010). هدفت الدراسة التعرف إلى دور تنمية الموارد البشرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث استعمل الباحث أسلوب تحليل المضمون. خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، منها: أهمية أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية. واستعمال الجودة في كافة مستويات حياة الفرد لما لذلك من أثر على كافة نواحي الحياة.

دراسة باشيوة والبرواري (2009). هدفت الدراسة عرض بعض النماذج المعاصرة في تطبيق الجودة بمؤسسات التعليم العالي، بهدف تحقيق التحسين المستمر. واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أهمية نماذج الجودة في مؤسسات التعليم العالي. ويحتاج تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربية إلى نشر ثقافة الجودة بين جميع منتسبيها وعملاءها الداخليين والخارجيين؛ بهدف جعلها أكثر فعالية من أجل تحقيق رسالتها.

دراسة بن العسوسي (2009). هدفت الدراسة معرفة درجة وعي وتطبيق القادة التربويين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثر بعض المتغيرات الشخصية على درجة وعي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتم تطبيق أداتين للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والقادة التربويين، وبلغ عددهم (232) عضو هيئة تدريس وقائد تربوي. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها: إن درجة وعي أعضاء هيئة التدريس والقادة التربويين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة متوسطة.

وأن درجة تطبيق أعضاء هيئة التدريس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة مرتفعة. وأن درجة تطبيق القادة التربويين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة متوسطة.

دراسة المعنوق (2009). هدفت الدراسة تعريف مفهومي الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، وأثر تطوير الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة. وقد تم تطبيق أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان على ثمان مستشفيات خاصة في العاصمة عمان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: توجد علاقة طردية بين تطوير الموارد البشرية وتحسين الجودة في المستشفيات. وتوجد علاقة بين تقييم أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة والجودة الشاملة. وتوجد علاقة بين ترقية الموظفين في المستشفيات الأردنية الخاصة والجودة الشاملة. وتوجد علاقة بين تركيز المستشفيات الأردنية الخاصة على عناصر تطوير الموارد البشرية ومستوى التحسين المستمر للرعاية الصحية.

دراسة الملهوف (2007) هدفت الدراسة تعرف مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها. وتكونت أداة الدراسة من استبيان يتكون من (46) فقرة، أما عينة الدراسة فتكونت من (258) قائد تربوي. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها: أن هناك وعياً لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت من قبل القادة التربويين. وأن درجة تطبيق القادة التربويين لمعايير الجودة الشاملة في المناطق التعليمية كان متوسطاً. وتوجد فروق دالة إحصائية في درجة استعداد القادة التربويين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بدولة الكويت بمجالات القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية والمؤهل العلمي.

دراسة عبدالمحمود (2004). هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي المديرين من عينة الدراسة حول البنوك وشركات التأمين في الأردن بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (57) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية والمسؤولين عن الجودة في البنوك وشركات التأمين. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها: تباين مفهوم الجودة لدى عينة الدراسة، والخلط بين إدارة الجودة الشاملة مع توكيد الجودة وجودة المنتج. والارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية. وغالبية المدراء يدركون أهمية العلاقة بين عناصر الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية.

دراسة المنيع (2002). هدفت الدراسة التعرف إلى واقع مدخلات التعليم العالي وآليات تحسينه في المملكة العربية السعودية، والتعرف على واقع أداء التعليم العالي، وواقع المخرجات، والتوجهات المستقبلية للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، أسلوب تحليل المضمون. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها: أدى اتساع الطلب على التعليم العالي إلى تدني الكفاءة الداخلية والخارجية بقبول الطلبة في تخصصات لا تتلاءم مع حاجات سوق العمل. والتركيز في العملية التعليمية على عضو هيئة التدريس والكتب والمواد ويهمل الطالب. ووجود نقص واضح في التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة يتضح بأن بعض الدراسات تناولت تنمية الموارد البشرية، وبعضها تناول إدارة الجودة الشاملة، والبعض الآخر تناول العلاقة بينهما، لكن الدراسة الحالية تتناول العلاقة بمجال مهم من مجالات الحياة وهو مجال التعليم في دولة

الكويت وفي مجال مهم وهو مجال التعليم، وتتشابه الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في أنها جميعاً تعتمد المنهج الوصفي، وغالبيتها اعتمدت على الاستبيان كأداة للدراسة.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وفي الأدب النظري، واختلفت معها في بيئة ومجتمع الدراسة، حيث تناولت الدراسة الحالية المجتمع الكويتي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها وأعداد أداة الدراسة والصدق والثبات لأداة الدراسة ولإجراءاتها

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملائمته لأهداف الدراسة وطبيعتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية بدولة الكويت. أما بالنسبة لعينة الدراسة، فهي تتكون من 185 من 350 إداري يعمل بوزارة التربية بنسبة (51.86%) في مختلف المناطق بشكل عشوائي والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

م.	الجامعة	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكور	36	19.5
	إناث	149	80.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	118	63.78
	دراسات عليا	67	36.22
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	43	23.2
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	56	30.3
	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	49	26.5
	20 سنة فأكثر	37	20
الكلية		185	%100

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير الأداة بعد الرجوع للأدب النظري، وتتكون أداة الدراسة من محورين، وينقسم كل محور إلى مجالات، فمحور إدارة الموارد البشرية يتكون من ثلاثة مجالات، ومحور إدارة الجودة الشاملة يتكون من ستة مجالات، وفي كل مجال من مجالات مجموعة من فقرات الأداة التي تقيس المجال.

الخصائص السكومترية لأداة الدراسة:

- **الصدق الظاهر:** قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبيان) على (13) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لمجال الإدارة التربوية، وقد قام بأخذ جميع ملاحظاتهم، حيث قام بحذف وإضافة بعض العبارات، وتعديل عبارات أخرى، ونقل عبارات إلى محاور أخرى (أنظر الملحق 1، و2، و3)
- **الثبات:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على 30 إداري قبل توزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم استخدام معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للتعرف على ثبات أداة الدراسة، وظهرت النتائج كما يلي:

جدول (3)

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

المحور	المجال	معامل ألفا كرونباخ
إدارة الموارد البشرية	تدريب العاملين	0.70
	تقييم أداء الموارد البشرية	0.73
	ترقية العاملين	0.77
	المجموع	0.72
إدارة الجودة الشاملة	الاستراتيجية	0.78
	التدريب المستمر	0.72
	التحسين المستمر	0.77
	التحفيز	0.73
	تطبيق مفاهيم العمل الجماعي	0.82
	تجنب وقوع الأخطاء	0.73
	المجموع	0.88
	الكلي	0.76

من خلال ما تم عرضه من نتائج، يتضح بأن جميع محاور أداة الدراسة ذات نسبة ثبات عالٍ، حيث بلغ الثبات العام لأداة الدراسة (0.76).

متغيرات الدراسة:

تتكون متغيرات الدراسة مما يلي:

1. متغيرات وسيطة: وهي:

- الجنس: ذكر، أنثى.

- المؤهل العلمي: بكالوريوس، دراسات عليا.

- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 20 سنة، مة، 20 سنة فأكثر.

2. المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية.

3. المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة.

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية على الأساليب الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحاور أداة الدراسة.

2. التكرارات ونسبها، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة.

3. اختبار t-test للمقارنة.

4. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

5. اختبار شيفية للتعرف على اتجاه الفروق في حالة وجودها.

6. معامل الارتباط بيرسون.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية الذي توصل لها بعد تحليل أداة الدراسة الاستبيان، وقد قسم الباحث هذا الفصل إلى خمسة أجزاء تبعاً لأسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: الذي ينص على "ما درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين؟".

عن طريق استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات الجزء الثاني من الاستبيان والمتعلق بإدارة الموارد البشرية، وهي كما يلي:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة (محور إدارة الموارد البشرية)

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
3	ترقية العاملين	4.06	0.90	81.20
2	تقييم أداء الموارد البشرية	4.02	0.70	80.33
1	تدريب العاملين	3.82	0.77	76.30
	الكلية	3.96	079	79.3

يتضح من خلال الجدول (4) بأن محور ترقية العاملين حل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.06) ونسبة مئوية بلغت (81.20%) بينما حل محور تدريب العاملين في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.82) ونسبة مئوية بلغت (76.30%).

أ. تدريب العاملين:

فيما يلي يستعرض الباحث التكرارات ونسبها، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور تدريب العاملين، وهي كما يلي:

جدول (5)

والمتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور تدريب العاملين
(ن=185)

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يحرص القادة التربويين بوزارة التربية على التدريب لتعزيز انتاجية العاملين.	4.08	0.71	0.71
2	يحرص القادة التربويين بوزارة التربية على تدريب العاملين بهدف تحسين مستوى الأداء.	4.05	0.76	0.76
3	يحرص القادة التربويين بوزارة التربية على تدريب وتوعية العاملين على مفاهيم الجودة .	3.77	0.73	0.73
4	يحرص القادة التربويين بوزارة التربية الربط بين التطوير والتدريب وبين التحسين المستمر كهدف استراتيجي.	3.69	0.77	0.77
5	يحرص القادة التربويين بوزارة التربية على تدريب العاملين في مختلف المستويات.	3.49	0.86	0.86
	الكلية	3.81	0.76	0.76

من خلال الجدول (5) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمفردات محور "تدريب العاملين" تراوحت بين (3.49-4.08)، وتراوحت النسب المئوية بين (81.62%-69.73%). حيث حصلت العبارة " يحرص القادة التربويين بوزارة التربية على التدريب لتعزيز انتاجية العاملين." على المرتبة الأولى، بينما حصلت العبارة " يحرص القادة التربويين بوزارة التربية على تدريب العاملين في مختلف المستويات" على المرتبة الأخيرة.

ب. تقييم أداء الموارد البشرية:

فيما يلي يستعرض الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور تقييم أداء الموارد البشرية، وهي كما يلي:

جدول رقم (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور تقييم أداء الموارد البشرية (ن=185)

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يؤكد القادة بوزارة التربية على عملية التقييم لتلافي نقاط الضعف والثغرات والعمل على علاجها.	4.17	0.61	83.46
2	يؤكد القادة بوزارة التربية على عملية التقييم لتحديد مجالات التحسين الممكنة في أداء الأفراد وتطوير معارفهم.	4.12	0.63	82.49
3	يؤكد القادة بوزارة التربية على عملية التقييم لتحديد المعوقات التي تعترض الموارد البشرية.	4.10	0.62	82.05
4	يقدم القادة بوزارة التربية التغذية الراجعة للعاملين حول أدائهم.	4.07	0.71	81.41
5	يؤكد القادة بوزارة التربية على عملية التقييم لتعرف الخلافات التي تنشأ بين الأفراد والعمل على حلها.	3.98	0.77	79.57
6	يؤكد القادة بوزارة التربية على نظام التقييم لتعزيز الانجاز الشخصي والجماعي.	3.98	0.71	79.57
7	يؤكد القادة بوزارة التربية على أنه من حق الموظف الاعتراض على نتيجة التقييم.	3.94	0.69	78.70
8	يؤكد القادة بوزارة التربية على عملية التقييم لتعرف مدى التعاون بين الأفراد وتأثيره على إنجاز العمل.	3.77	0.85	75.35
	الكلية	4.01	0.69	80.32

من خلال الجدول (6) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمفردات محور "تقييم أداء الموارد البشرية" تراوحت بين (3.77-4.12)، وتراوحت النسب المئوية بين (75.35%-82.49%). وحلت العبارة " يؤكد القادة بوزارة التربية على عملية التقييم لتلافي نقاط الضعف والتغرات والعمل على علاجها." في المرتبة الأولى، بينما حلت العبارة " يؤكد القادة بوزارة التربية على عملية التقييم لتعرف مدى التعاون بين الأفراد وتأثيره على إنجاز العمل." في المرتبة الأخيرة.

ج. ترقية العاملين:

فيما يلي يستعرض الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور ترقية العاملين، وهي كما يلي:

جدول رقم (7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور ترقية العاملين (ن=185)

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يتبع القادة بوزارة التربية إجراءات ترقية العاملين بشكل دقيق وواضح.	4.22	0.69	84.43
2	يتبع أسلوب الترقية القائم على الأقدمية بوزارة التربية	4.18	0.65	83.68
3	تتميز إجراءات الترقية بالسرعة بوزارة التربية.	4.12	1.01	82.38
4	يتبع القادة بوزارة التربية إجراءات ترقية العاملين بكل وضوح.	4.11	0.87	82.27
5	يتبع أسلوب الترقية القائم على الكفاءة بوزارة التربية.	4.10	1.04	82.05
6	يتبع القادة بوزارة التربية إجراءات ترقية العاملين بشكل دقيق وواضح.	4.08	0.94	81.51
7	يتبع القادة بوزارة التربية إجراءات لترقية العاملين تتصف بالمساواة.	3.85	0.79	77.08
8	يتميز نظام ترقية العاملين بوزارة التربية بالمدة المناسبة	3.81	1.19	76.22
	الكلي	4.05	0.89	81.20

من خلال الجدول (7) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمفردات محور "ترقية العاملين" تراوحت بين (3.18-4.22)، وتراوحت النسب المئوية بين (84.43%-76.22%). وحلت العبار " يتبع القادة بوزارة التربية إجراءات ترقية العاملين بشكل دقيق وواضح." في المرتبة الأولى، بينما حلت العبارة " يتميز نظام ترقية العاملين بوزارة التربية بالمدة المناسبة " في المرتبة الأخيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: وينص على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين منهم تعزى لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟".

النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

للتحقق من الفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين منهم تعزى لمتغير: الجنس"، استعمل الباحث اختبارات (T-Test)، وذلك للتعرف على الفروق بالنسبة لمتغير الجنس، أنظر الجدول رقم (8).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ومستوى دلالتها لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس (ن=185)

المجال	ذكور (ن=36)		الإناث (ن=149)		قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
تدريب العاملين	3.98	0.58	3.90	0.58	0.73	183	0.46
تقييم أداء الموارد البشرية	3.95	0.46	3.82	0.52	1.38	183	0.16
ترقية العاملين	3.83	0.68	3.77	0.58	0.53	183	0.59
الكلية	4.05	0.36	3.96	0.37	1.38	183	0.16

من خلال الجدول السابق يتضح

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين (مجال تدريب العاملين)، حيث بلغت قيمة ت 0.73 ودرجة دلالتها 0.46.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين (مجال تقييم أداء الموارد البشرية)، حيث بلغت قيمة ت 1.38 ودرجة دلالتها 0.16.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين، حيث بلغت قيمة ت 0.53 ودرجة دلالتها 0.59.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين، حيث بلغت قيمة ت 1.38 ودرجة دلالتها 0.16.

النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

للتحقق من الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\infty \geq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين منهم تعزى لمتغير: المؤهل العلمي"،

استعمل الباحث اختبار ت (T-Test)، وذلك للتعرف على الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، أنظر الجدول رقم (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ومستوى دلالتها لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن=185)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ت)	دراسات عليا (ن=67)		بكالوريوس (ن=118)		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.065	183	1.85-	0.53	4.02	0.60	3.85	تدريب العاملين
0.010	183	2.58-	0.49	3.98	0.51	3.78	تقييم أداء الموارد البشرية
0.100	183	1.65-	0.65	3.88	0.57	3.72	ترقية العاملين
0.045	183	2.01-	0.35	4.11	0.37	3.99	الكلية

من خلال الجدول السابق يتضح:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين (مجال تدريب العاملين)، حيث بلغت قيمة ت -1.85 ودرجة دلالتها 0.065.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين (مجال تقييم أداء الموارد البشرية)، حيث بلغت قيمة ت -2.58 ودرجة دلالتها 0.010.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس والدراسات

العليا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين

(مجال ترقية العاملين)، حيث بلغت قيمة ت -1.65 ودرجة دلالتها 0.100.

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا في

استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين، حيث بلغت

قيمة ت -2.01 ودرجة دلالتها 0.045 لصالح الحاصلين على مؤهل دراسات عليا.

النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:

للتحقق من الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq$) في استجابات

أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية

بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين منهم تعزى لمتغير: سنوات الخبرة"، استعمل الباحث

اختبار ف (One Way Anova)، وذلك للتعرف على الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة،

أنظر الجدول رقم (10).

جدول (10)

قيم (ف) ومستوى دلالتها لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين

تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن=185)

المجال	الاتجاه	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) دلالتها	درجة دلالتها
تدريب العاملين	بين المجموعات	0.249	3	0.083	0.242	0.867
	داخل المجموعات	62.174	181	0.344		
	المجموع	62.424	184			
تقييم أداء الموارد البشرية	بين المجموعات	0.901	3	0.300	1.130	0.338
	داخل المجموعات	48.089	181	0.266		
	المجموع	48.990	184			

0.368	1.059	0.388	3	1.165	بين المجموعات	ترقية العاملين
		0.367	181	66.419	داخل المجموعات	
			184	67.584	المجموع	
0.526	0.746	0.102	3	0.306	بين المجموعات	الكلية
		0.137	181	24.733	داخل المجموعات	
			184	25.039	المجموع	

من خلال الجدول السابق يتضح:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين (مجال تدريب العاملين)، حيث بلغت قيمة ف 0.242 ودرجة دلالتها 0.867.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين (مجال تقييم أداء الموارد البشرية)، حيث بلغت قيمة ف 1.130 ودرجة دلالتها 0.338.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين (مجال ترقية العاملين)، حيث بلغت قيمة ف 1.059 ودرجة دلالتها 0.368.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين، حيث بلغت قيمة ف 0.746 ودرجة دلالتها 0.526.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: وينص السؤال على "ما درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين؟".
عن طريق استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور الجزء الثالث من الاستبيان والمتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وهي كما يلي:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات أداة الدراسة (محور إدارة الجودة الشاملة)

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	الاستراتيجية	3.85	0.74	76.92
2	التدريب المستمر	3.89	0.70	77.79
3	التحسين المستمر	3.83	0.68	76.67
4	التحفيز	3.91	0.71	78.27
5	تطبيق مفاهيم العمل الجماعي	4.09	0.59	81.81
6	تجنب وقوع الأخطاء	4.06	0.82	81.23
	الكلية	3.93	0.70	78.78

يتضح من خلال الجدول (11) بأن مجال تطبيق مفاهيم العمل الجماعي حل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09) ونسبة مئوية تقدر بـ (81.81%)، بينما حل مجال التحسين المستمر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.83) ونسبة مئوية تقدر بـ (76.67%).

أ. الاستراتيجية:

فيما يلي يستعرض الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور الاستراتيجية، وهي كما يلي:

جدول (12)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور الاستراتيجية (ن=185)

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النسبة المئوية
1	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة (بشرية/مادية/تجهيزات).	4.00	0.78	80.00
2	تتبنى الإدارة العليا سياسة لإدارة الجودة تتسم بالوضوح.	3.98	0.64	79.68
3	تعتمد الإدارة العليا على آلية واضحة لتقويم الخطّة الإستراتيجية.	3.97	0.69	79.35
4	تتبنى إدارة المدرسة آلية واضحة لتنفيذ الخطّة الإستراتيجية للجودة.	3.96	0.77	79.24
5	تضع الإدارة العليا أهدافاً واضحة تسعى لتحقيقها.	3.90	0.73	78.05
6	يتوافر بالمؤسسة رؤية واضحة.	3.75	0.72	74.92
7	تتبع الإدارة العليا أساليب حديثة في تسيير الأمور الإدارية.	3.63	0.81	72.54
8	تعتمد الإدارة العليا على مبدأ التشاركية في اتخاذ القرار	3.58	0.75	71.57
	الكلية	3.84	0.73	76.91

من خلال الجدول (12) يتضح أن المتوسطات الحسابية لمفردات محور الاستراتيجية تراوحت بين (3.58-4)، وتراوحت النسب المئوية بين (71.57%-80%). وحلت العبارة "توفر

الإدارة العليا الموارد اللازمة (بشرية/مادية/تجهيزات). " في المرتبة الأولى، بينما حلت العبارة " تعتمد الإدارة العليا على مبدأ التشاركية في اتخاذ القرار " في المرتبة الأخيرة.

ب. التدريب المستمر:

فيما يلي يستعرض الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور التدريب المستمر، وهي كما يلي:

جدول (13)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور التدريب المستمر

(ن=185)

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تسعى الإدارة العليا بوزارة التربية بصفة مستمرة على حصر الاحتياجات التدريبية لمنسوبيها. بناء على حاجاتهم الفعلية.	4.04	0.65	80.76
2	تضع الإدارة العليا بوزارة التربية برامج تدريبية لجميع منسوبيها.	3.90	0.64	78.05
3	تعمل الإدارة العليا بوزارة التربية على مواكبة برامج التدريب لكل ما هو جديد في مجال العمل.	3.89	0.76	77.73
4	تقدم الإدارة العليا بوزارة التربية برامج تدريبية متخصصة لمنسوبيها بحسب مهامهم الوظيفية.	3.82	0.69	76.43
5	تضع الإدارة العليا بوزارة التربية خططاً تدريبية للموظفين بها للرفق بأدائهم الوظيفي.	3.80	0.77	76.00
	الكل	3.89	0.70	77.79

من خلال الجدول (13) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمفردات محور "التدريب المستمر" تراوحت بين (3.80-4.04)، وتراوحت النسب المئوية بين (76%-80.76%). وحلت العبارة " تسعى الإدارة العليا بوزارة التربية بصفة مستمرة على حصر الاحتياجات التدريبية لمنسوبيها. بناء على حاجاتهم الفعلية." في المرتبة الأولى، بينما حلت العبارة " تضع الإدارة العليا بوزارة التربية خطاً تدريبياً للموظفين بها للرفي بأدائهم الوظيفي." في المرتبة الأخيرة.

ج. التحسين المستمر:

فيما يلي يستعرض الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور التحسين المستمر، وهي كما يلي:

جدول (14)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور التحسين المستمر (ن=185)

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تبتكر الإدارة العليا بوزارة التربية حلولاً مختلفة لمشكلات العمل.	4.10	0.63	82.05
2	تذلل الإدارة العليا بوزارة التربية الصعوبات التي تواجه منسوبيها.	4.02	0.61	80.32
3	تشجع الإدارة العليا بوزارة التربية منسوبيها على الإبداع والابتكار.	3.95	0.62	78.92
4	تشجع الإدارة العليا بوزارة التربية منسوبيها على الإبداع والابتكار.	3.79	0.71	75.78
5	توفر الإدارة العليا بوزارة التربية المناخ الوظيفي الصحي لتحسين أداء منسوبيها.	3.69	0.77	73.84
6	تقوم الإدارة العليا بوزارة التربية أنظمتها بصورة شاملة ودورية.	3.45	0.71	69.08
	الكلية	3.83	0.67	67.66

من خلال الجدول (14) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمفردات محور "التحسين المستمر" تراوحت بين (3.45-4.10)، وتراوحت النسب المئوية بين (69.08%-82.05%). وحلت العبارة "" في المرتبة الأولى، بينما حلت العبارة "" في المرتبة الأخيرة.

ج. التحفيز:

فيما يلي يستعرض الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور التحفيز، وهي كما يلي:

جدول (15)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور التقدير والتحفيز (ن=185)

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تعديل الإدارة العليا بوزارة التربية عند التقويم في تقديم الحوافز المادية لمنسوبيها.	4.39	0.73	87.89
2	تقدم الإدارة العليا بوزارة التربية حوافز معنوية مناسبة لمنسوبيها.	4.17	0.74	83.46
3	يدافع منسوبي الإدارة العليا بوزارة التربية عما يؤمنون، دون خشية العواقب.	3.77	0.64	75.46
4	تنتشر الإدارة العليا بوزارة التربية إنجازات منسوبيها ويتم الافتخار بها.	3.65	0.70	72.97
5	يتوافر بالإدارة العليا بوزارة التربية نظام التقويم الذاتي لأعمال منسوبيها.	3.65	0.92	72.97
6	تفوض الإدارة العليا بوزارة التربية سلطة أداء الأعمال لمنسوبيها.	3.84	0.54	76.86
	الكلية	3.91	0.71	78.26

من خلال الجدول (15) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمفردات محور "التحفيز" تراوحت بين (3.65-4.39)، وتراوحت النسب المئوية بين (72.97%-87.89%). حلت العبارة " تعدل الإدارة العليا بوزارة التربية عند التقويم في تقديم الحوافز المادية لمنسوبيها." في المرتبة الأولى، بينما حلت العبارة " تفوض الإدارة العليا بوزارة التربية سلطة أداء الأعمال لمنسوبيها." في المرتبة الأخيرة.

د. تطبيق مفاهيم العمل الجماعي:

فيما يلي يستعرض الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور تطبيق مفاهيم العمل الجماعي، وهي كما يلي:

جدول (16)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور تطبيق مفاهيم العمل الجماعي (ن=185)

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تشجع الإدارة العليا بوزارة التربية منسوبيها على المشاركة بفعالية في تنفيذ البرامج الجماعية.	4.19	0.62	83.78
2	تذلل الإدارة العليا بوزارة التربية عقبات العمل الجماعي.	4.14	0.55	82.70
3	تدعم الإدارة العليا بوزارة التربية العمل بروح الفريق لمنسوبيها.	4.15	0.63	82.92
4	تشرك الإدارة العليا بوزارة التربية الموظفين في فرق عمل منتظمة.	4.05	0.58	80.97
5	تنشر الإدارة العليا بوزارة التربية ثقافة العمل الجماعي.	3.94	0.59	78.70
	الكلية	4.09	0.59	81.81

من خلال الجدول (16) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمفردات محور "تطبيق مفاهيم العمل الجماعي" تراوحت بين (3.94-4.19)، وتراوحت النسب المئوية بين (78.70%-83.78%). حلت العبارة "تشجع الإدارة العليا بوزارة التربية منسوبيها على المشاركة بفعالية في تنفيذ البرامج الجماعية." في المرتبة الأولى، بينما حلت العبارة "تتشر الإدارة العليا بوزارة التربية ثقافة العمل الجماعي." في المرتبة الأخيرة.

و. تجنب وقوع الأخطاء:

فيما يلي يستعرض الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمفردات أداة الدراسة في محور تجنب وقوع الأخطاء، وهي كما يلي:

جدول رقم (17)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في محور تجنب وقوع الأخطاء (ن=185)

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	لدى الإدارة العليا بوزارة التربية تصور واضح لعملية قياس جودة العمليات.	4.26	1.28	85.19
2	تدرك الإدارة العليا بوزارة التربية بأن قياس أثر العملية التعليمية هو مسؤولية أطرافها.	4.22	0.59	84.32
3	تركز الإدارة العليا بوزارة التربية على تحسين نظام العمل.	4.06	0.59	81.19
4	توضح الإدارة العليا بوزارة التربية لمنسوبيها القواعد التي يتم بواسطتها تنفيذ العمل.	4.02	0.63	80.43
5	تؤمن الإدارة العليا بوزارة التربية نظام معلومات يمكن الاعتماد عليه.	3.75	1.03	75.03
	الكلية	4.06	0.82	81.23

من خلال الجدول (17) يتضح بأن المتوسطات الحسابية لمفردات محور "تجنب وقوع الأخطاء" تراوحت بين (4.26-3.75)، وتراوحت النسب المئوية بين (85.19%-75.03%). حلت العبارة " لدى الإدارة العليا بوزارة التربية تصور واضح لعملية قياس جودة العمليات." في المرتبة الأولى، بينما حلت العبارة " تؤمن الإدارة العليا بوزارة التربية نظام معلومات يمكن الاعتماد عليه." في المرتبة الأخيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: وينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\infty \geq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟".

النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

للتحقق من الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين منهم تعزى لمتغير: الجنس" استعمل الباحث اختبار ت (T-Test)، وذلك للتعرف على الفروق بالنسبة لمتغير الجنس، أنظر الجدول (18).

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ومستوى دلالتها لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس (ن=185)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ت)	الإناث (ن=149)		ذكور (ن=36)		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.82	183	0.21	0.45	4.05	0.43	4.07	الاستراتيجية
0.71	183	0.36	0.45	4.01	0.44	4.04	التدريب المستمر
0.64	183	0.46	0.43	3.90	0.49	3.94	التحسين المستمر
0.17	183	1.35	0.38	4.00	0.40	3.90	التحفيز
0.06	183	1.85	0.39	4.09	0.46	3.95	تطبيق مفاهيم العمل الجماعي
0.64	183	0.46	0.56	4.03	0.49	3.98	تجنب وقوع الأخطاء
0.39	183	0.84	0.39	3.96	0.38	3.90	الكلية

من خلال الجدول السابق يتضح

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (مجال الاستراتيجية)، حيث بلغت قيمة ت 0.21 ودرجة دلالتها 0.82.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (مجال التدريب المستمر)، حيث بلغت قيمة ت 0.36 ودرجة دلالتها 0.071.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (مجال التحسين المستمر)، حيث بلغت قيمة ت 0.46 ودرجة دلالتها 0.64.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (مجال التحفيز)، حيث بلغت قيمة ت 1.35 ودرجة دلالتها 0.17.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (تطبيق مفاهيم العمل الجماعي)، حيث بلغت قيمة ت 1.85 ودرجة دلالتها 0.06.

6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (مجال تجنب وقوع الأخطاء)، حيث بلغت قيمة ت 0.46 ودرجة دلالتها 0.64.

7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين، حيث بلغت قيمة ت 0.84 ودرجة دلالتها 0.397.

النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي

للتحقق من الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين منهم تعزى لمتغير: المؤهل العلمي" استعمل الباحث اختبار ت (T-Test)، وذلك للتعرف على الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، أنظر الجدول (19).

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ومستوى دلالتها لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن=185)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (ت)	دراسات عليا (ن=67)		بكالوريوس (ن=118)		المحور
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	183	3.02-	0.41	4.18	0.45	3.98	الاستراتيجية
0.04	183	2.00-	0.37	4.10	0.48	3.96	التدريب المستمر
0.53	183	0.61-	0.42	3.94	0.45	3.89	التحسين المستمر
0.08	183	1.70-	0.40	4.04	0.37	3.94	التحفيز
0.19	183	1.30-	0.40	4.11	0.41	4.03	تطبيق مفاهيم العمل الجماعي
0.06	183	1.88-	0.53	4.12	0.54	3.96	تجنب وقوع الأخطاء
0.00	183	2.77-	0.35	4.01	0.38	3.85	الكلية

من خلال الجدول السابق يتضح:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (مجال الاستراتيجية)، حيث بلغت قيمة ت 3.02- ودرجة دلالتها 0.00 لصالح الحاصلين على مؤهل دراسات عليا.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (مجال التدريب المستمر)، حيث بلغت قيمة ت 2.00- ودرجة دلالتها 0.04 لصالح الحاصلين على مؤهل دراسات عليا.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (مجال التحسين المستمر)، حيث بلغت قيمة ت 0.61- ودرجة دلالتها 0.53.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (مجال التحفيز)، حيث بلغت قيمة ت 1.70 - ودرجة دلالتها 0.08.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (مجال تطبيق مفاهيم العمل الجماعي)، حيث بلغت قيمة ت 1.30 - ودرجة دلالتها 0.19.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (مجال تجنب وقوع الأخطاء)، حيث بلغت قيمة ت 1.88 - ودرجة دلالتها.

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أصحاب مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين، حيث بلغت قيمة ت 2.773 - ودرجة دلالتها 0.006 لصالح الحاصلين على مؤهل دراسات عليا.

النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة

للتحقق من الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين منهم تعزى لمتغير: سنوات الخبرة" استعمل الباحث اختبار ف (One way anova)، وذلك للتعرف على الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، أنظر الجدول (20).

جدول رقم (20)

قيم (ف) ومستوى دلالتها لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين
تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن=185)

المحور	الاتجاه	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	درجة دلالتها
الاستراتيجية	بين المجموعات	0.58	3	0.19	0.37	0.77
	داخل المجموعات	93.41	181	0.51		
	المجموع	94.00	184			
التدريب المستمر	بين المجموعات	0.48	3	0.16	0.26	0.85
	داخل المجموعات	109.76	181	0.60		
	المجموع	110.24	184			
التحسين المستمر	بين المجموعات	0.28	3	0.09	0.16	0.92
	داخل المجموعات	104.66	181	0.57		
	المجموع	104.95	184			
التحفيز	بين المجموعات	0.32	3	0.10	0.19	0.89
	داخل المجموعات	98.41	181	0.54		
	المجموع	98.73	184			
تطبيق مفاهيم العمل الجماعي	بين المجموعات	0.74	3	0.24	0.32	0.80
	داخل المجموعات	136.31	181	0.75		
	المجموع	137.05	184			
تجنب وقوع الأخطاء	بين المجموعات	1.32	3	0.44	0.60	0.61
	داخل المجموعات	131.94	181	0.72		
	المجموع	133.26	184			
الكلي	بين المجموعات	0.225	3	0.075	0.509	0.677
	داخل المجموعات	26.685	181	0.147		
	المجموع	26.911	184			

من خلال الجدول السابق يتضح

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (الاستراتيجية)، حيث بلغت قيمة ف 0.37 ودرجة دلالتها 0.77.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (التدريب المستمر)، حيث بلغت قيمة ف 0.26 ودرجة دلالتها 0.85.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (التحسين المستمر)، حيث بلغت قيمة ف 0.16 ودرجة دلالتها 0.92.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (التحفيز)، حيث بلغت قيمة ف 0.19 ودرجة دلالتها 0.89.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (تطبيق مفاهيم العمل الجماعي)، حيث بلغت قيمة ف 0.32 ودرجة دلالتها 0.80.

6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين (تجنب وقوع الأخطاء)، حيث بلغت قيمة ف 0.60 ودرجة دلالتها 0.61.

7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين، حيث بلغت قيمة ف 0.509 ودرجة دلالتها 0.677.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: وينص على: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq$) بين درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية و درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة؟".

يوضح الجدول رقم (21) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لدى القادة

الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت.

جدول رقم (21)

معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت

المجال	قيمة بيرسون	درجة الارتباط
تدريب العاملين	**0.343	0.000
تقييم أداء الموارد البشرية	**0.523	0.000
ترقية العاملين	**0.367	0.000
الكلية	**0.422	0.000

العلاقة دالة عند مستوى 0.01.

من خلال الجدول السابق يتضح الآتي:

وجود علاقة طردية بين كل من إدارة الموارد البشرية (مجال تدريب العاملين) وإدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت؛ حيث أنه كلما ارتفع معدل تدريب العاملين ارتفع معدل إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت.

وجود علاقة طردية بين كل من إدارة الموارد البشرية (مجال تقييم الموارد البشرية) وإدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت؛ حيث أنه كلما ارتفع معدل تقييم أداء الموارد البشرية ارتفع معدل إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت.

وجود علاقة طردية بين كل من إدارة الموارد البشرية (ترقية العاملين) وإدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت؛ حيث أنه كلما ارتفع معدل ترقية العاملين ارتفع معدل إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت.

وجود علاقة طردية بين كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت؛ حيث أنه كلما ارتفع معدل إدارة الموارد البشرية ارتفع معدل إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من نوح (2006) ومناصيرية (2012) والقحطاني والرشيدي والمسعود والعميري (2012)، بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة علي (2010). يعزو الباحث النتائج السابقة إلى أن المسؤولين في وزارة التربية بدولة الكويت عملوا بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية عن طريق تدريب هذه الكوادر والإفادة من الخبراء الأجانب بهذا الجانب في إكساب الموظفين للخبرات المطلوبة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة باشيوة والبرواري (2009) وإسماعيل (2011)، بينما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من أمونة (2009) والأردج (2007). ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الجنس ليس معيار عند شغل وظيفة في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية، عكس المؤهل العلمي والذي يعتبر أمر ضروري عند التوظيف أو الحصول على الترقية الإدارية في الوزارة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أخضر، واختلفت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الأردج والشعيلان والعارفة وقران (2007).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن وزارة التربية وإدارة الموارد البشرية بالتحديد عملت خلال فترات قديمة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، عن طريق العديد من المشاريع ، إضافة إلى شراء أنظمة تساهم على الرقابة على جودة العمليات في إدارة الموارد البشرية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من مناصرية (2012) والقحطاني والرشيدي والمسعود والعميري (2012).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الجنس ليس ذو قيمة عند الحكم على إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية، فكل من الذكور والإناث يعيشون نفس الظروف، عكس المؤهل العلمي والذي قد يقود الموظف إلى النظر إلى الأمور بشكل مختلف.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من إسماعيل (2011) وعلي (2010) وباشيوية والبرواري (2009).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تجويد العمليات في وزارة التربية لدى القادة الإداريين لأن إدارة الموارد وعملياتها سوف تنعكس بشكل أو بآخر على قيام العاملين في وزارة التربية بوظائفهم على أكمل وجه.

التوصيات:

خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات والمقترحات، ومنها:

1. ضرورة ابتعاث المدراء في دورات وبرامج تدريبية تنمي من خلالها القدرات حول الاتصال الفعال مع المعلمين والإداريين.

2. مراجعة أداء المدراء بشكل دوري من قبل المسؤولين بوزارة التربية، حيث أن لذلك دوراً كبيراً في تعزيز الأنماط الإدارية الحديثة.

3. غرس روح العمل الجماعي لدى المدراء.

4. تدريب المدراء على أنماط التعامل مع مختلف الشخصيات، مما سوف ينعكس في النهاية على الجو الإيجابي في العمل، وسوف ينعكس أيضاً على مستوى العطاء في المؤسسة التعليمية.

5. تدريب المدراء على البرامج التي قد تنمي مستوى وعيهم بأهمية الوظيفة التي يعملون بها.

6. غرس الروح الإيجابية لدى المدراء مما سوف ينعكس على الأداء والاتجاه نحو العمل بهذه الوظيفة.

7. إقامة الاجتماعات الدورية بين المدراء والموظفين.

8. تحسين رواتب العاملين بما يتناسب مع الظروف التي يمر بها المجتمع الكويتي.

9. إعداد دراسات مستقبلية تتناول موضوع أنماط الاتصال الإداري الحديثة لدى المدراء ومدى انعكاسها على أداء المعلمين.

10. إعداد دراسات مستقبلية تعالج موضوع أنماط الاتصال الإداري الحديثة لدى المدراء ومدى انعكاسها على الكادر الإداري في المدارس الابتدائية بدولة الكويت.

11. إعداد دراسة ميدانية بين إدارة الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بكل من دولة الكويت

وباقى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.

المراجع

المراجع العربية

- إسماعيل، شاكر تركي (2011). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة). مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 23(2). 175-202.
- أخضر، فايز (2007). الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، المنعقد في مركز الملك خالد الحضاري، بريدة، المملكة العربية السعودية خلال الفترة من 28-29 أبريل، 403-431.
- الأدرج، جعفر. (2007م). مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين (دراسة تقويمية). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، البحرين.
- الأمين، عدنان (2008). دراسة جدوى حول سبل العمل المشترك لضمان جودة التعليم العالي في البلدان العربية (مراجعة رمزي سلامة). بيروت: مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.
- أسامة، محمود (2008). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بجامعة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، مملكة البحرين.
- أمونه، يوسف محمد (2009). واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- باشيورة، لحسن؛ والبرواري، نزار (2009). "نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية" دراسة مقارنة". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. 2(3): 105-130.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2014). تقرير التنمية البشرية 2014: المضي في التقدم "بناء المنعة لدرء المخاطر". نيويورك.

بلوط، حسن (2002). إدارة الموارد البشرية: من منظور إستراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية.

البكر، محمد (2001). أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية.

المجلة التربوية، جامعة طيبة، السعودية، 15(60): 83-123

البناء، رياض (2006). إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي العشرون بعنوان التعليم الابتدائي: جودة شاملة رؤية جديدة.

ثجيل، علي؛ وطباييبة، سليمة (2012). دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر.

حسن، راوية (2003). السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الخطيب، أحمد؛ والخطيب، رداح (2006). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. عمان: جدارا للكتاب العالمي.

الخطيب، محمد بن شحات (2003). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

درة، عبدالباري، والصباع، زهير (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الثانية. عمان: دار وائل.

زايد، عادل (2003). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

السامرائي، أحمد (2012). أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي (قطاع الكهرباء في العراق أنموذج). الأكاديمية العربية، الدنمارك.

الشعلان، نورة خميس (2007). مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، الجامعة الخليجية: البحرين.

العارفة، عبداللطيف؛ وقران، أحمد (2007). معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الرابع عشر بعنوان الجودة في التعليم، القصيم، المملكة العربية السعودية.

- عباس، سهيلة محمد (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي؛ الطبعة الثانية. عمان: دار وائل للنشر.
- عباس، سهيلة محمد (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبدالمحمود، نسرين (2004). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- عبدالوهاب، سمير؛ والبرادعي، ليلي (2006). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة. مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.
- العتيبي، طلال (2006). تصور مقترح لدور الإدارة المدرسية في تحقيق معايير الجودة التعليمية بالمدارس الثانوية العامة بنين بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- العسوسي، ابتسام (2009). درجة وعي القادة التربويين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودرجة تطبيقه. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العسيلي، رجاء (2007). تقدير فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، 8(4).
- علي، عاصم شحادة (2010). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. مجلة الباحث، 3.
- غربي، علي؛ وقيرة، إسماعيل؛ وسلطنية، بلقاسم (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر.
- الغيثي، هاني سعيد (2007). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المملكة الأردنية الهاشمية.
- القحطاني، عبدالمحسن؛ والرشيدي، نوف؛ والمسعود، شيماء؛ والعميري، شيخة (2012). مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت. عالم التربية (مصر)، 1(38): 175-210.
- قعدة، عيسى (2008). إيجابيات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية (دراسة إستكشافية). جامعة الزرقاء، الأردن.

اللوزي، موسى (2004). إدارة الجودة الشاملة. ورقة عمل قدمت في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان "الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، شرم الشيخ.

المرسي، جمال الدين (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

مصطفى، أحمد (2004). إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة.

المطيري، محيا بن خلف عيد (2007). إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح). أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

معتوق، حمزة (2009). تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة الشركة AMC. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف.

المهوف، مشعل محمد (2007). مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت، ودرجة استعدادهم لتطبيقها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

مناصرية، رشيد (2012). أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر. مجلة الباحث، 11.

المنيع، محمد (2002). متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: منظور مستقبلي. ورقة عمل قدمت في الندوة الدولية حول الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ. وزارة التخطيط، الرياض. بونعجة، سحنون؛ وبن صالح، عبد الله (2011). أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية. الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر.

النعيمي، علي (2009). إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات. عمان: دار اليازوروي.

نوح، نجلاء. (2006). **ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام الثانوي بمدينة مكة المكرمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، السعودية.

وزارة التربية. (2015). **لمحة حول وزارة التربية**. الكويت.

يحيوي، نعيمة. (2010). **أدوات مراقبة التفسير بين النظرية والتطبيق**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

اليقوبي، علي. (2011). **واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.

يوسف، موسى. (2016). **استراتيجيات مؤسسات التعليم الجامعي الخاصة بمملكة البحرين وملاءمتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة اللبنانية.

المراجع الأجنبية

American Society for Quality (ASQ). (2013). **Quality Concept**. Retrieved from <http://asq.org/glossary/q.html>. 28 Dec 2015.

Certified Institute of Management Accounting (CIMA). (2003). **Understanding Corporate Value, Meaning, Reporting Intellectual Capital**. Retrieved from <http://www.cimaglobal.com>.

Daniel, C. (2005). **Notes on TQM (Total Quality Management) and Education**. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED490583.pdf>. 27 Dec 2015.

Daniels, Sharon. (2003). "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment", **Journal of Business Strategy**, Vol. 24, Issue 5, pp.39-42.

Dessler, M. (2003). "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 28, Issue 5, pp.370-382.

Walpole, MaryBeth & Noeth, Richard, J. (2002). **The Promise of Baldrige for K-12 Education**. Retrieved from <http://www.act.org/research/policymakers/pdf/baldrige.pdf>. 1 April 2015.

الملاحق

ملحق (1)

أداة الدراسة الأولية

جامعة آل البيت
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية والأصول

حضرة الأستاذ الدكتور/ المحترم.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية بعنوان " إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت وعلاقتها بتطبيق معايير الجودة الشاملة "، كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. لذا نرجو من عنايتكم الكريمة التفضل بإبداء ملاحظاتكم القيمة على مدى مناسبة فقرات أداة الدراسة (الاستبيان).

مع خالص الشكر والتقدير،،،

الباحث: رحيل خليف الشمري.

الاسم:

الدرجة العلمية:

التخصص:

أولاً: المعلومات الشخصية:

الجنس:

ذكر.

أنثى.

المؤهل العلمي:

بكالوريوس.

دراسات عليا.

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات.

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة.

20 سنة فأكثر.

المنطقة التعليمية:

ثانياً: إدارة الموارد البشرية:

إعادة الصياغة	رأي المحكم						العبارة	م.
	الارتباط		وضوح المعنى		سلامة المحتوى			
	يؤيد سليم	لا سليم	يؤيد سليم	لا سليم	يؤيد سليم	لا سليم		
أ. تدريب العاملين:								
							أحرص على تدريب العاملين في مختلف المستويات.	1
							أربط بين التطوير والتدريب وبين التحسين المستمر كهدف استراتيجي.	2
							إن تدريب العاملين يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.	3
							يعزز التدريب انتاجية العاملين.	4
							يتم تدريب وتوعية العاملين على مفاهيم الجودة .	5
ب. تقييم أداء الموارد البشرية:								
							تسهم عملية التقييم في تحديد المعوقات التي تعترض الموارد البشرية.	1
							تسهم عملية التقييم في تعرف مدى التعاون بين الأفراد وتأثيره على إنجاز	2

							العمل.
							تساعد عملية التقييم على تعرف الخلافات التي تنشأ بين الأفراد والعمل على حلها.
							تسهم عملية التقييم على تلافي نقاط الضعف والثغرات والعمل على علاجها.
							تساعد عملية التقييم على تحديد مجالات التحسين الممكنة في أداء الأفراد وتطوير معارفهم.
							من حق الموظف الاعتراض على نتيجة التقييم.
							نظام التقييم المعمول به يكفأ الانجاز الشخصي والجماعي.
							أقوم بتزويد العاملين بالغذية الراجعة عن أدائهم.
ج. ترقية العاملين:							
							تتم إجراءات ترقية العاملين بشكل دقيق وواضح.
							تتصف إجراءات ترقية العاملين بالموضوعية.

							تتصف إجراءات ترقية العاملين بالمساواة.	3
							مدة الترقية مناسبة للعاملين.	4
							إجراءات الترقية سريعة.	5
							أسلوب الترقية قائم على الأقدمية	6
							أسلوب الترقية قائم على الكفاءة.	7

ثالثاً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إعادة الصياغة	رأي المحكم						العبارة	م.
	الارتباط		وضوح المعنى		سلامة المحتوى			
	يسلم	يسلم	يسلم	يسلم	يسلم	يسلم		
أ. الاستراتيجية:								
							توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة (بشرية/مادية/تجهيزات).	1
							تضع الإدارة العليا أهدافاً واضحة تسعى لتحقيقها.	2
							تتبنى الإدارة العليا سياسة لإدارة الجودة تتسم بالوضوح.	3
							تتبنى إدارة المدرسة آلية واضحة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجودة.	4
							يتوافر بالمؤسسة رؤية واضحة.	5
							تتبع الإدارة العليا أساليب حديثة في تسيير الأمور الإدارية.	6
							تعتمد الإدارة العليا على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار	7
							تعتمد الإدارة العليا على آلية واضحة لتقويم الخطة الإستراتيجية.	8
ب. التدريب المستمر:								

							تضع الإدارة العليا برامج تدريبية لجميع منسوبيها.	1
							تسعى الإدارة العليا بصفة مستمرة على حصر الاحتياجات التدريبية لمنسوبيها. بناء على حاجاتهم الفعلية.	2
							تعمل الإدارة العليا على مواكبة برامج التدريب لكل ما هو جديد في مجال العمل.	3
							تقدّم الإدارة العليا برامج تدريبية متخصصة لمنسوبيها بحسب مهامهم الوظيفية.	4
							تضع الإدارة العليا خططاً تدريبية للموظفين بها للرفي بأدائهم الوظيفي.	5
ج. الحسين المستمر:								
							تشجع الإدارة العليا منسوبيها على الإبداع والابتكار.	1
							توفر الإدارة العليا الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.	2
							تذلل الإدارة العليا الصعوبات التي تواجه منسوبيها.	3
							تبتكر الإدارة العليا حلولاً مختلفة لمشكلات العمل.	4

							توفر الإدارة العليا المناخ الوظيفي الصحي لتحسين أداء منسوبيها.	5
							تقوم الإدارة العليا أنظمتها بصورة شاملة ودورية.	6
د. التقدير والتحفيز:								
							تنتشر الإدارة العليا إنجازات منسوبيها ويتم الافتخار بها.	1
							يدافع منسوبي المؤسسة عما يؤمنون، دون خشية العواقب.	2
							تقدم الإدارة العليا حوافز معنوية مناسبة لمنسوبيها.	3
							يتوافر بالمؤسسة نظام التقويم الذاتي لأعمال منسوبيها.	4
							تفوض إدارة المدرسة سلطة أداء الأعمال لمنسوبيها.	5
							تعديل الإدارة العليا عند التقويم في تقديم الحوافز المادية لمنسوبيها.	6
هـ. تطبيق مفاهيم العمل الجماعي:								
							تنتشر الإدارة العليا ثقافة العمل الجماعي.	1
							تشجع الإدارة العليا منسوبيها على المشاركة بفعالية في تنفيذ البرامج الجماعية.	2
							تذلل الإدارة العليا عقبات	3

							العمل الجماعي.	
							تدعم الإدارة العليا العمل بروح الفريق لمنسوبيها.	4
							تشرك الإدارة العليا الموظفين في فرق عمل منتظمة.	5
و. تجنب وقوع الأخطاء:								
							تركز الإدارة العليا على تحسين نظام العمل.	1
							تدرك الإدارة العليا بأن قياس أثر العملية التعليمية هو مسئولية أطرافها.	2
							توضح الإدارة العليا لمنسوبيها القواعد التي يتم بواسطتها تنفيذ العمل.	3
							تؤمن الإدارة العليا نظام معلومات يمكن الاعتماد عليه.	4
							لدى الإدارة العليا تصور واضح لعملية قياس جودة العمليات.	5

ملحق (2)

أداة الدراسة النهائية

جامعة آل البيت
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية والأصول

حضرة الأستاذ الدكتور/ المحترم.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية بعنوان " إدارة الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية في دولة الكويت وعلاقتها بتطبيق معايير الجودة الشاملة " ، كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. لذا نرجو من عنايتكم الكريمة التفضل بإبداء ملاحظاتكم القيمة على مدى مناسبة فقرات أداة الدراسة (الاستبيان).

مع خالص الشكر والتقدير،،،

الباحث: رحيل خليف الشمري.

أولاً: المعلومات الشخصية:

الجنس:

ذكر.

أنثى.

المؤهل العلمي:

بكالوريوس.

دراسات عليا.

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات.

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة.

20 سنة فأكثر.

..... المنطقة التعليمية:

ثانياً: إدارة الموارد البشرية:

إعادة الصياغة	رأي المحكم						العبارة	م.
	الارتباط		وضوح المعنى		سلامة المحتوى			
	غير سليم	سليم	غير سليم	سليم	غير سليم	سليم		
ت. تدريب العاملين:								
							يحرص القادة التربويين بوزارة التربية على تدريب العاملين في مختلف المستويات.	1
							يحرص القادة التربويين بوزارة التربية الربط بين التطوير والتدريب وبين التحسين المستمر كهدف استراتيجي.	2
							يحرص القادة التربويين بوزارة التربية على تدريب العاملين بهدف تحسين مستوى الأداء.	3
							يحرص القادة التربويين بوزارة التربية على التدريب لتعزيز انتاجية العاملين.	4
							يحرص القادة	5

							التربويين بوزارة التربية على تدريب وتوعية العاملين على مفاهيم الجودة .
ث. تقييم أداء الموارد البشرية:							
							1 يؤكد القادة بوزارة التربية على عملية التقييم لتحديد المعوقات التي تعترض الموارد البشرية.
							2 يؤكد القادة بوزارة التربية على عملية التقييم لتعرف مدى التعاون بين الأفراد وتأثيره على إنجاز العمل.
							3 يؤكد القادة بوزارة التربية على عملية التقييم لتعرف الخلافات التي تنشأ بين الأفراد والعمل على حلها.
							4 يؤكد القادة بوزارة التربية على عملية التقييم لتلافي نقاط الضعف والثغرات والعمل على علاجها.
							5 يؤكد القادة بوزارة التربية على عملية التقييم لتحديد

							مجالات التحسين الممكنة في أداء الأفراد وتطوير معارفهم.
							6 يؤكد القادة بوزارة التربية على أنه من حق الموظف الاعتراض على نتيجة التقييم.
							7 يؤكد القادة بوزارة التربية على نظام التقييم لتعزيز الانجاز الشخصي والجماعي.
							8 يقدم القادة بوزارة التربية التغذية الراجعة للعاملين حول أدائهم.
ج. ترقية العاملين:							
							1 يتبع القادة بوزارة التربية إجراءات ترقية العاملين بشكل دقيق وواضح.
							2 يتبع القادة بوزارة التربية إجراءات ترقية العاملين بكل وضوح.
							3 يتبع القادة بوزارة التربية إجراءات لترقية العاملين تتصف بالمساواة.
							4 يتميز نظام ترقية العاملين بوزارة التربية

							بالمدة المناسبة
							5 تتميز إجراءات الترقية بالسرعة بوزارة التربية.
							6 يتبع أسلوب الترقية القائم على الأقدمية بوزارة التربية
							7 يتبع أسلوب الترقية القائم على الكفاءة بوزارة التربية.

ثالثاً: معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إعادة الصياغة	رأي المحكم						العبارة	م.
	الارتباط		وضوح المعنى		سلامة المحتوى			
	بين سليم	سليم	بين سليم	سليم	بين سليم	سليم		
ت. الاستراتيجية:								
							توفر الإدارة العليا بوزارة التربية الموارد اللازمة (بشرية/مادية/تجهيزات).	1
							تضع الإدارة العليا بوزارة التربية أهدافاً واضحة تسعى لتحقيقها.	2
							تتبنى الإدارة العليا بوزارة التربية سياسة لإدارة الجودة تتسم بالوضوح.	3
							تتبنى الإدارة العليا بوزارة التربية آلية واضحة لتنفيذ الخطّة الإستراتيجية للجودة.	4
							يتوافق الإدارة العليا بوزارة التربية رؤية واضحة.	5
							تتبع الإدارة العليا بوزارة التربية أساليب حديثة في تسيير الأمور الإدارية.	6
							تعتمد الإدارة العليا بوزارة التربية على مبدأ التشاركية في اتخاذ القرار	7
							تعتمد الإدارة العليا بوزارة التربية على آلية واضحة	8

							لتقويم الخطّة الإستراتيجية.	
ث. التدريب المستمر:								
							تضع الإدارة العليا بوزارة التربية برامج تدريبية لجميع منسوبيها.	1
							تسعى الإدارة العليا بوزارة التربية بصفة مستمرة على حصر الاحتياجات التدريبية لمنسوبيها. بناء على حاجاتهم الفعلية.	2
							تعمل الإدارة العليا بوزارة التربية على مواكبة برامج التدريب لكل ما هو جديد في مجال العمل.	3
							تقدّم الإدارة العليا بوزارة التربية برامج تدريبية متخصصة لمنسوبيها بحسب مهامهم الوظيفية.	4
							تضع الإدارة العليا بوزارة التربية خططاً تدريبية للموظفين بها للرقى بأدائهم الوظيفي.	5
ج. التحسين المستمر:								
							تشجع الإدارة العليا بوزارة التربية منسوبيها على الإبداع والابتكار.	1
							تذلل الإدارة العليا بوزارة التربية الصعوبات التي تواجه منسوبيها.	2
							تبتكر الإدارة العليا بوزارة	3

							التربية حولاً مختلفة لمشكلات العمل.
						4	توفر الإدارة العليا بوزارة التربية المناخ الوظيفي الصحي لتحسين أداء منسوبيها.
						5	تقوم الإدارة العليا بوزارة التربية أنظمتها بصورة شاملة ودورية.
د. التحفيز:							
						1	تتشر الإدارة العليا بوزارة التربية إنجازات منسوبيها ويتم الافتخار بها.
						2	يدافع منسوبي الإدارة العليا بوزارة التربية عما يؤمنون، دون خشية العواقب.
						3	تقدم الإدارة العليا بوزارة التربية حوافز معنوية مناسبة لمنسوبيها.
						4	يتوافر بالإدارة العليا بوزارة التربية نظام التقويم الذاتي لأعمال منسوبيها.
						5	تفوض الإدارة العليا بوزارة التربية سلطة أداء الأعمال لمنسوبيها.
						6	تعديل الإدارة العليا بوزارة التربية عند التقويم في تقديم الحوافز المادية لمنسوبيها.

هـ. تطبيق مفاهيم العمل الجماعي:						
						1 تنشر الإدارة العليا بوزارة التربية ثقافة العمل الجماعي.
						2 تشجع الإدارة العليا بوزارة التربية منسوبيها على المشاركة بفعالية في تنفيذ البرامج الجماعية.
						3 تذلل الإدارة العليا بوزارة التربية عقبات العمل الجماعي.
						4 تدعم الإدارة العليا بوزارة التربية العمل بروح الفريق لمنسوبيها.
						5 تشارك الإدارة العليا بوزارة التربية الموظفين في فرق عمل منتظمة.
و. تجنب وقوع الأخطاء:						
						1 تركز الإدارة العليا بوزارة التربية على تحسين نظام العمل.
						2 تدرك الإدارة العليا بوزارة التربية بأن قياس أثر العملية التعليمية هو مسؤولية أطرافها.
						3 توضح الإدارة العليا بوزارة التربية لمنسوبيها القواعد التي يتم بواسطتها تنفيذ العمل.
						4 تؤمن الإدارة العليا بوزارة التربية نظام معلومات

							يمكن الاعتماد عليه.	
							لدى الإدارة العليا بوزارة التربية تصور واضح لعملية قياس جودة العمليات.	5

ملحق رقم (3)

أسماء لمحكمين

الرقم	إسم المحكم	الأختصاص	الرتبة العلمية	جهة العمل
1.	أ.د. محمد عبود الحراحشة	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة آل البيت
2.	أ.د. تيسير الخوالدة	أصول تربوية	أستاذ	جامعة آل البيت
3.	د. محمد جرداش	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	الجامعة الهاشمية
4.	أ.د. مطلق العنزي	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة الكويت
5.	د. سالم الهاجري	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الكويت
6.	د. ماجدة الخزرجي	فلسفة التربية	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
7.	د. سلطان عوض	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الكويت
8.	د. عبدالله عمايره	مناهج وطرق تدريس لغة عربية	أستاذ مساعد	جامعة جرش
9.	د. شاهر أبو شريخ	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	جامعة جرش
10.	د. حسين الصفدي	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة جرش
11.	د. محمد العنوم	قياس وتقويم	أستاذ مساعد	جامعة جرش
12.	د. شيخة العيناتي	إدارة موارد بشرية	أستاذ مساعد	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي
13.	د. ناصر المطيري	إدارة عامة	أستاذ مساعد	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي