

أثر التدريب والتطوير في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية في العراق
(دراسة ميدانية)

عباس نجم عبد الخضير

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف أثر التدريب والتطوير في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية في العراق، وتوصلت الدراسة إلى ان هناك اهتمام في التدريب والتطوير في مؤسسات التربية وأن أعضاء هيئة التدريس والعاملين قد التحقوا ببرامج التدريب والتطوير وقد جاء التركيز على عقد البرامج المتعلقة بتحسين فاعلية المؤسسات التربوية من خلال أداء العاملين المبدعين الذي يؤدي بالنتيجة إلى زيادة اندفاعهم نحو العمل. واوصت الدراسة على العمل في تطوير برامج التدريب لدى العاملين في المؤسسات التربوية الحكومية.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of training and development to improve the effectiveness of government and educational institutions in Iraq, and reached the study indicated that there is interest in training and development in educational institutions and faculty members and employees were enrolled in training and development programs have been focusing on for the improvement of the effectiveness of the educational institutions of the software contract came during the creators working performance which leads to the result to increased push toward work. And it recommended the school to work in the development of training programs for workers in educational institutions and government.



الجزء الأول : منهجية الدراسة

المقدمة:

تعتبر وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية وظيفة مكملة لوظيفة التوظيف، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار العاملين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب العديد من المعلومات والمعارف تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات فالتدريب يهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم وظائفهم ويعرف التطور Development بأنه عبارة عن الجهود التي تقوم بها المنظمة نحو تزويد العاملين بها بالقدرات التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلاً⁽ⁱ⁾.

لذلك نجد التدريب والتطوير يساهمان بشكل كبير في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة. فضلاً عن ذلك يؤدي التدريب والتطوير إلى إيجاد قوة عمل مرنة ومنتكيفة تساعد المنظمة في استخدام التكنولوجيا الجديدة، ورفع الإنتاجية، وزيادة الأرباح وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية⁽ⁱⁱ⁾.

مشكلة الدراسة:

١. هل هناك تصور واضح لدى المؤسسات التربوية المبحوثة عن أهمية استعمال التدريب والتطوير في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية.
٢. هل هناك فعليا أثر ملموس لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية في العراق

فرض الدراسة:

- يوجد تأثير معنوي للتدريب والتطوير في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية.



أهداف الدراسة:

1. التعرف على طبيعة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية محل الدراسة (بغداد الكرخ ١، بغداد الكرخ ٢، بغداد الكرخ ٣)
2. التوصل إلى عدد من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسات التربوية محل الدراسة في تحسين الفاعلية المؤسسات التربوية.

أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية للدراسة :
 - تنبثق من أهمية المتغيرات مجال البحث وأثرها في تطوير المنظمات، بوصفها متغيرات معاصرة، ولاسيما في جانبها النظري الذي تضمن خلاصة لأهم إسهامات الباحثين في مجال أثر التدريب والتطوير في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية.
 - يساهم هذا الموضوع في تأصيل مفهوم أثر التدريب والتطوير وتحديد أبعاده الأساسية التي تدعم وتؤثر في المؤسسات التربوية الحكومية.
2. الأهمية التطبيقية:
 - يعد هذا البحث محاولة لتحديد إمكانية تأثير أبعاد دعم التدريب والتطوير في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية العراقية محل البحث.
 - تستطيع المؤسسة التربوية الحكومية العراقية محل البحث من خلال نتائج الدراسة الميدانية التعرف على جوانب القصور والضعف لديها، والتي تحول دون تحقيق الهدف المنشود.
 - يستمد البحث أهميته من النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن أن تسهم في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من أجل تطوير المؤسسات التربوية الحكومية العراقية.



الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة:

أولاً: التدريب والتطوير :

مفهوم التدريب والتطوير:

هو عبارة عن الجهود التي تقوم بها المنظمة نحو تزويد العاملين بها بالقدرات التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلاً⁽ⁱⁱⁱ⁾.

ويرى (جاد الرب، ٢٠٠٨) " إعداد الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب العديد من المعلومات والمعارف تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات فالتدريب يهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم^(iv) .

أهمية التدريب والتطوير:

وتأتي أهمية التدريب والتطوير للعاملين في المؤسسات التعليمية من أهمية العمليات والمخرجات في عملية التعليم والتعلم التي لا تحتل الخطأ، لأن تراكم الأخطاء يؤدي إلى تشوية المخرجات، ومن ثم أجيال متعاقبة ويفضي إلى تدمير المجتمع وإضعافه في جميع المجالات^(v).

إن أهم مدخلات التربية والتعليم العنصر البشري، وهو المعلم، فهو الذى يخطط للعمليات ويديرها، ومن أهم مخرجاته عنصر بشري آخر هو الطالب، الذى تجرى عليه العمليات فيكتسب منها المعارف، والمهارات والقيم والاتجاهات المختلفة، فأهم المدخلات إنسان، والمخرجات إنسان، ونظراً لأهمية المخرجات، كان لزاماً رعاية العنصر البشري الذى يدير العمليات لتحسينها والارتقاء بها إلى أقصى حد ممكن للحصول على مخرج بشري بأفضل تربية وأعلى كفاءة. كمساعدة المديرين على التميز وعلى توفير عملية داعمة للأفراد، ينمو فيها المتميزون من المعلمين والمعلمات ويحصل طلابهم على أفضل فرص التعليم الأساسي والثانوي، وتفعيل الكم الهائل من الموارد المادية المختلفة التي لا يمكن أن تستمر إلا بجهود



الكوادر البشرية الفاعلة والمتميزة، ذات المعنويات العالية والطموحات الواسعة. ولأن المدارس في الحكومة العراقية في معظمها تتبع لوزارة التربية والتعليم، وتتولي هذه تعين المعلمين والمعلمات، وترعى شؤونهم المالية والصحية والاجتماعية، ومن هنا فدور مدير المدرسة يتمثل في إعداد الخطط اللازمة للتنمية المهنية للعاملين أثناء الخدمة، وتحفيزهم وتقويم أدائهم ومتابعة سلوكياتهم المختلفة. وفي ضوء علم الباحث يجب التركيز على الثقة بالنفس وبناء الثقة بالنفس عند المعلمين من المهام التي يجب أن يأخذها مدير المدرسة واهتمامه، لأن الثقة بالنفس مفتاح النجاح وتفجر الطاقات وإظهار الإبداعات، كما أنها أي إجراءات بناء ثقة النفس هامة جداً لإيجاد بيئة عمل فاعلة ينمو فيها العاملون مهنيًا، ويتمتعون بصحة نفسية ومهنية عالية.

أهداف التدريب والتطوير:

ويهدف التدريب والتطوير في المؤسسة التعليمية إلى جملة من الفوائد

منها:

١. رفع مستوي أداء المعلم عن طريق اكتساب المعرفة والجديد في حقل علمه.
٢. زيادة مقدمة المعلم على التفكير المبدع والخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله ومواجهة الصعوبات التي تواجهه في جهة أخرى.
٣. تنمية وتطوير الاتجاهات السليمة للمعلم نحو تقديره وقيمة عمله والآثار الاجتماعية المتعلقة به والمترتبة عليه.
٤. متابعة المعلم للتقدم العلمي والتكنولوجي في تخصصه وفي مجالات المعرفة المختلفة التي تربط بعمله.
٥. زيادة مهارة المعلم على حل المشكلات العملية والتربوية التي تواجهه أثناء تأدية لعمله سواء في الصيغة أو إطار البيئة المدرسية وبأسلوب علمي قابل للتطبيق.
٦. تنمية قدرة المعلم على التخطيط الفصلي واليومي وتقويم تعلم وتعليم الطلاب.
٧. تنمية مهارة المعلم في الإدارة الصفية التي تنمي التعلم والفعال والإبداعي.
٨. تشجيع المعلمين بمعايير على اتخاذ موقف ناقد من ممارساتهم.



٩. تزويد المعلمين بمعايير التقويم الذاتي وأدوات وأساليب التقويم الذاتي.
١٠. مساعدة المعلمين في اكتساب مزيد من الفهم للمراحل النمائية للتلاميذ

يعطي الكثير من القادة أولوية وأهتمام كافي للثقافة التنظيمية في شركاتهم لأنهم يعتبرونها من المكونات المهمة التي تساعد على نجاح شركاتهم والارتقاء بها والمحافظة عليها. (vi)

ثانياً: المؤسسه التربويه:

مفهوم المؤسسة التربوية:

وتعرف المؤسسات التربوية بأنها تلك المؤسسات التي تعني بتحقيق الأهداف التربوية للمجتمع المنبثق من فلسفة التربوية وموروثه الثقافي، والهادفة إلى إعداد المواطن الصالح المنتمي إلى مجتمعه ووطنه وتاريخية، بما يمكنه من التفاعل الإيجابي مع أفراد والقادر على مواجهة التحديات المستقبلية معها^(vii).

ويعد التعليم السبيل الأوحد لتخريج هذه النوعية من القدرات البشرية المطلوبة، ذلك لأن التعليم يعتبر مدخلاً مهماً في تحقيق أهداف التنمية المجتمعية الشاملة، فهو الطاقة المحركة لها، لأنه المسئول عن تشكيل أفراد المجتمع من خلال تكوين قدرات الفرد ومعارفة ومهارته بل إكسابه القيم والاتجاهات التي تمثل الإطار لتوظيف هذه القدرات. (viii).

أهمية المؤسسات التربوية:

١. وسيلة اتصال وتواصل: استمرار المجتمع وبقاؤه لا يعتمد على نقل نمط الحياة عن طريق اتصال الكبار بالصغار أياً كان نوع هذا الاتصال، ولكن بقاء المجتمع يتم بالاتصال الذي يؤكد المشاركة في المفاهيم والتشابه.
٢. العمل على نقل ثقافة المجتمع وتجديدها واستمرارها: تأخذ المؤسسات التربوية مكانها البارز في ثقافة المجتمع.
٣. تكوين الاتجاهات السلوكية: يكتب الفرد من الآخرين اتجاهات سلوكياً يظهر في نشاطه وتفاعله مع أهل بيئته.



٤. تمكين دور البيئة من تزويد الفرد بالمواقف والتميزات التي يتبين لها وفق نمط الاستجابة البيئية.^(ix)

أهداف المؤسسة التربوية:

- وبصفة عامة فإن التربية وسيلة لتطوير أو مجاراة الأحداث الحالية أو ربما لحل مشكلات المنظمة والوصول إلى المستويات العالمية بالإضافة إلى عدد من الأهداف يمكن إنجازها فيما يلي:
- ١- مساعدة المؤسسات التعليمية على تحديد أهدافها من خلال عملية التقييم الذاتي، ووضع خطط لتنفيذ ما لم يتحقق منها بعد ذلك.
 - ٢- منح المؤسسات التعليمية والتربوية البرامج المتعمدة مكانة متميزة في مجتمعها وبين المؤسسات التعليمية والانفتاح وتبادل الخبرات.
 - ٣- تغذية سوق العمل بأفضل الخريجين بل يجعل قدرة الطالب على التوظيف عالية لأنه يزيد من ثقة أصحاب الأعمال في خريجي الجامعات والمؤسسات التعليمية المعتمدة وأيضاً يطورها.
 - ٤- مساعدة المؤسسات التعليمية في الحصول على التمويل الكافي والضروري من الحكومة ويضمن للطلاب جودة المؤسسات التعليمية أو البرامج التي يرغبون الالتحاق بها.^(x)

أبعاد المؤسسة التربوية:

- ١- الفهم الكامل لحاجات الزبون (المستفيد) على المدى القريب والبعيد وذلك عن طريق اعتماد التغذية الراجعة وتوظيف المعلومات المتعلقة بحاجات الزبائن (المستفيدين).^(xi)
- ٢- ربط كل الحاجات الزبائن (المستفيدين) مع عمليات تصميم العملية التعليمية في المؤسسة التربوية.^(xii)



- ٣- ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال ما بين المؤسسة التربوية والمستفيدين يمكن عن طريقه تبادل الخبرات والعمل علي حل المشكلات التي يواجهها المستفيدون. (xiii)
- ٤- ضرورة قيام المؤسسة التعليمية بقياس رضا المستفيدين عن أداء خريجها ومقارنة هذه النتائج بخريجي جامعات أخرى وطنية أو أجنبية. (xiv)
- ٥- أما البعد الآخر الذي يعد مهماً في مؤسسات التربية والتعليم فهو اندماج الموظفين أو المشاركة الحقيقية والفعلية الخلاقة والمبدعة للعاملين في المؤسسات، ويمثل اندماج الموظفين الأساس الثالث المهم وذلك لدوره البارز والمهم إذ يجمع ما بين الإدارة والهيئة التدريسية ويقرب بينهما مستوي ميدان العمل لحل المشكلات على نحو خلاق عن طريق العمل كونها تشترك في انسياب المعلومات الطليقة وتشجع الأفراد، كما أنها تدفع قدماً بالمشاركة الإبداعية الجمعية ضمن المجموعة إلى الأمام. (xv)

ثالثاً: التدريب والتطوير وأثره في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية:

تنشأ المدارس أساساً لتحقيق غايات سامية وأهداف نبيلة، وتأتي قضية التعلم وتربية النشء في مركز اهتماماتها، وتحمل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المدارس لتحقيق أهدافها، فالأفراد- المعلمون- هم الذين يخططون المواقف التعليمية ويتفقدونها، ومن هنا فإن نجاح المواقف التعليمية وتحقيق الأهداف يتوقف على نوعية الأفراد في المؤسسة التعليمية. (xvi)

وإذا كان مدير المدرسة يريد للمعلمين في المدرسة التي يدير التطور، فعليه أن يشعرهم بالأهمية ويجب عليه أن يبني بكل الطرق الممكنة شعور المعلمين بقيمتهم الذاتية، واحترام الرأي الآخر، وإعطاء إيضاحات خاصة بالقرارات التي أخذت، ولين الكلام وتوزيعه بدقة، وتوجيه الأقوال التي تبني أكثر مما تهدم، هذه كلها أدوات يستخدمها المدير في بناء الثقة حتي يستطيع المعلمون التربويون عامة مجاراة التقدم والتميز والتطور المعرفي والضمير العلمي، فلا بد



من الوقوف على أحدث النظريات والحقائق والمعلومات في تخصصاتهم والإلمام بالاستراتيجيات التدريبية واستراتيجيات التقويم الطرائق التي تنبثق عنها كذلك الوسائل التعليمية والمعينات التربوية وهذا بالطبع يتطلب التدريب المستمر والتعليم الدائم فالتدريب أثناء العمل والتأهيل التربوي للمعلمين والامور المدرسية الأخرى أثناء الخدمة، أو ما يسمى أحياناً بالتطوير المهني أو التنمية المهنية يعد من الأدوار الحيوية والهامة لمدير المدرسة في مجال إدارة الأفراد. (xvii)

الجزء الثالث

منهجية الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة المستهدف هو المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين في في المؤسسات الحكومية العراقية المتمثلة في مديرية (تربية الكرخ الأولى، تربية الكرخ الثانية، تربية الكرخ) لإجراء الدراسة ميدانياً لاختبار فرضيات البحث كونها تبرز بجلاء المتغيرات الخاصة ومتغيرات التدريب والتطوير وتأثيره في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية، حيث بلغ العدد الإجمالي للمدراء ورؤساء الأقسام والعاملين في المديرية محل الدراسة وفق إحصائية أقسام الموارد البشرية في المديرية المذكورة سلفاً (2477)، وبلغ عدد أعضاء الهيئة التعليمية (30258) مفردة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (333) مفردة، حيث بلغت الاستثمارات الموزعة في المجتمع الأول (333) استثماراً، وقد تم استرداد (308) استثماراً، نسبة الاسترداد بلغت (94%) تقريباً من الاستثمارات الموزعة وقد تم استبعاد عدد (25) استثماراً لعدم اكتمالها، لتكون الاستثمارات التي تم تحليلها (308)، بلغ حجم العينة (380) نظراً لعدد أعضاء هيئة التعليم في المديرية



أثر التدريب والتطوير في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية في العراق
محاسن نجم محمد الخضير

البالغ (30258) حيث بلغت الاستثمارات الموزعة (380) وقد تم استرداد (320) بلغت النسبة (95%) تقريباً من الاستثمارات الموزعة وقد تم استبعاد (60) استثماراً لعدم اكتمالها. (xviii)

وتم حساب حجم العينة في المعادلة الآتية:

$$N = \left(\frac{Z}{2M} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلومة (مثلاً: $Z = 1.96$ لمستوى دلالة $a \leq 0.05$).

M: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05).
يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$N = \frac{n N}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع الأول.

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$N = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

وحيث أن مجتمع الدراسة المتمثل بالمدراء والعاملين 2477، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$N = \frac{384 \times 2477}{2477 + 384 - 1} \cong 333$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 333.
باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$N = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$



أثر التدريب والتطوير في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية في العراق
محاسن نجم محمد الخضيري

وحيث إن مجتمع الدراسة المتمثل بالمعلمين 30258، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$N = \frac{384 \times 30258}{30258 + 384 - 1} \cong 380$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 380.

الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحث في تحليله للبيانات إحصائياً على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (21 كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.
- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة
- حساب الوزن النسبي لكل مفردة،
- تم حساب قيمة كاً لحسن المطابقة لكل مفردة،
- معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد.

ثانياً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١- تحليل استجابة عينة الدراسة حول متغيرات التدريب والتطوير وفقاً لمقياس ليكر الخماسي.

لمعرفة رؤية أفراد العينة البالغ عددها (٣٣٣) حول التدريب والتطوير كأحد ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية، جاء الجدول (١-٣) ليوضح ذلك على النحو الآتي:

٢- استراتيجية التدريب والتطوير:



أثر التدريب والتطوير في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية في العراق
محاسن نجم محمد الخضير

جدول (٣-١)

استجابات عينة الدراسة حول استراتيجية التدريب والتطوير كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	٢٤	البدائل										العبارات
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	65.03	0.01	23.9	14.0	88	18.5	116	19.1	120	25.2	158	23.2	146	١. البرامج التدريبية مصممة وفق متطلبات الأعمال في المؤسسة التربوية.
5	60.51	0.05	13.1	15.9	100	21.7	136	24.2	152	20.4	128	17.8	112	٢. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة التربوية من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية.



2	63.63	0.01	17.5	14.3	90	19.1	120	21.3	134	24.5	154	20.7	130	٣. تعتمد المؤسسة التربوية برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم .
6	58.92	0.01	14.1	20.4	128	17.8	112	25.5	160	19.4	122	16.9	106	٤. التدريبات والاحتياجات المعتمدة من قبل المؤسسة التربوية تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى استراتيجية عمل المؤسسة التربوية.
4	61.27	0.01	21.6	22.3	140	15.9	100	20.4	128	15.9	100	25.5	160	٥. ساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في المؤسسة التربوية.
3	63.44	0.01	27.9	21.0	132	14.0	88	16.2	102	24.2	152	24.5	154	٦. يتطلب تغير ثقافة الأفراد العاملين والثقافة التنظيمية عند تنفيذ برامج تدريبية في المجالات الحديثة التي تخص العمل.

يتضح من نتائج جدول (٤-٤) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول استراتيجية التدريب والتطوير كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارتين (١٧، ١٨) لصالح البديل (أُتفق تماماً) حيث جاءت قيمتي (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). بينما كانت الفروق في العبارتين (١٣، ١٥) لصالح البديل (أُتفق) حيث جاءت قيمة (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). كما كانت الفروق في العبارتين (١٤، ١٦) لصالح البديل (محايد) حيث جاءت قيمة (كأ) دالة عند مستويي دلالة (٠.٠١، ٠.٠٥).



أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ

ما يأتي:

- احتلت العبارة (١٣) وهي "البرامج التدريبية مصممة وفق متطلبات الاعمال في المؤسسة التربوية" المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على استراتيجية التدريب والتطوير كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٥.٠٣%).
- احتلت العبارة (١٥) وهي "تعتمد المؤسسة التربوية برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم" المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على استراتيجية التدريب والتطوير كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٣.٦٣%).
- احتلت العبارة (١٨) وهي "يتطلب تغير ثقافة الأفراد العاملين والثقافة التنظيمية عند تنفيذ برامج تدريبية في المجالات الحديثة التي تخص العمل" المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على استراتيجية التدريب والتطوير كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٣.٤٤%).
- احتلت العبارة (١٧) وهي "ساعد التدريب والتطوير في انخفاض نسبة الدوران الوظيفي في المؤسسة التربوية" المرتبة الرابعة في ترتيب العبارات الدالة على استراتيجية التدريب والتطوير كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦١.٢٧%).
- احتلت العبارة (١٤) وهي "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة التربوية من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية" المرتبة الخامسة (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على استراتيجية التدريب والتطوير كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٠.٥١%).



- احتلت العبارة (١٦) وهى "التدريبات والاحتياجات المعتمدة من قبل المؤسسة التربوية تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى استراتيجية عمل المؤسسة التربوية" المرتبة السادسة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على استراتيجية التدريب والتطوير كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٨.٩٢%).
تحسين فاعلية المؤسسات التربوية:
أداء المؤسسة التربوية:

لمعرفة رؤية أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (٦٢٨) حول أداء المؤسسة التربوية كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية، جاء الجدول (١٥)-
(٤) ليوضح ذلك على النحو الآتي:

جدول (٧-٤)

استجابات عينة الدراسة حول أداء المؤسسة التربوية كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية وقيمة (كا) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

العبارة	البدائل															
	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		٢٤	الدلالة	مستوى	النسبية	الأهمية	الترتيب
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
١. طراً تحسين على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة التربوية خلال السنوات الثلاثة السابقة.	142	22.6	136	21.7	94	15.0	74	11.8	182	29.0	57.5	0.01	59.43	7		
٢. القدرة على الاحتفاظ بالموظفين تعتبر أحد نقاط قوة المؤسسة التربوية.	146	23.2	138	22.0	82	13.1	112	17.8	150	23.9	25.9	0.01	60.58	3		

1	63.69	0.01	42.2	22.6	142	11.8	74	16.6	104	22.6	142	26.4	166	٣. رضا الطلبة وإيهم محظ اهتمام ورعاية إدارة المؤسسة التربوية.
2	61.85	غير دالة	6.8	19.1	120	16.6	104	22.3	140	20.1	126	22.0	138	٤. تربط إدارة المؤسسة التربوية بين الإدارات المختلفة بعلاقة ثقة متبادلة واحترام.
8	58.54	غير دالة	2.6	21.0	132	20.4	128	21.0	132	20.1	126	17.5	110	٥. تحتل المؤسسة التربوية مكانة أفضل في المجتمع الآن عما كانت عليه منذ ثلاث سنوات.
5	59.75	0.01	26.8	24.8	156	17.8	112	13.1	82	22.3	140	22.0	138	٦. طرأ تحسين على الحصة السوقية بالمؤسسة التربوية خلال السنوات الثلاث السابقة.

4	60.57	غير دالة	5.1	21.0	132	16.6	104	21.7	136	20.1	126	20.7	130	٧. تعمل المؤسسة التربوية على تحليل الوظائف دورياً بهدف التعرف على ضرورات التحسين والتطوير اللازمة.
6	59.68	غير دالة	0.9	19.7	124	20.1	126	21.0	132	20.4	128	18.8	118	٨. تعمل المؤسسة التربوية على مواكبة ما هو حديث في مجال أعمالها

يتضح من نتائج جدول (٧-٤) ما يأتي:

- جاءت استجابات عينة الدراسة حول أداء المؤسسة التربوية كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارة (٣٣) لصالح البديل (أنفق تماماً) حيث جاءت قيمة (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). بينما كانت الفروق في العبارات (٣١، ٣٢، ٣٦) لصالح البديل (لا أنفق تماماً) حيث جاءت قيم (كا) دالة عند مستوي دلالة (٠.٠١). بينما لم تكن هناك فروق في باقي العبارات لصالح أي من البدائل حيث جاءت قيم (كا) غير دالة.
- أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:
- احتلت العبارة (٣٣) وهي "رضا الطلبة وذويهم محط اهتمام ورعاية إدارة المؤسسة التربوية" المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على أداء المؤسسة التربوية كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية ؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٣.٦٩%).
 - احتلت العبارة (٣٤) وهي "تربط إدارة المؤسسة التربوية بين الإدارات المختلفة بعلاقة ثقة متبادلة واحترام" المرتبة الثانية في ترتيب العبارات



الدالة على أداء المؤسسة التربوية كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦١.٨٥%).

- احتلت العبارة (٣٢) وهي "القدرة على الاحتفاظ بالموظفين تعتبر أحد نقاط قوة المؤسسة التربوية" المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على أداء المؤسسة التربوية كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٠.٥٨%).

- احتلت العبارة (٣٨) وهي "تعمل المؤسسة التربوية على مواكبة ما هو حديث في مجال أعمالها" المرتبة السادسة في ترتيب العبارات الدالة على أداء المؤسسة التربوية كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٩.٦٨%).

- احتلت العبارة (٣١) وهي "طراً تحسين على جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة التربوية خلال السنوات الثلاثة السابقة" المرتبة السابعة (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على أداء المؤسسة التربوية كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٩.٤٣%).

- احتلت العبارة (٣٥) وهي "تحتل المؤسسة التربوية مكانة أفضل في المجتمع الآن عما كانت عليه منذ ثلاث سنوات" المرتبة الثامنة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على أداء المؤسسة التربوية كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٨.٥٤%).

أداء العاملين:

لمعرفة رؤية أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (٦٢٨) حول أداء العاملين كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية، جاء الجدول (٨-٤) ليوضح ذلك على النحو الآتي:



أثر التدريب والتطوير في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية في العراق
محماس نجم محمد الخضير

جدول (٤-٨)

استجابات عينة الدراسة حول أداء العاملين كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا ^٢	البدائل								العبارات		
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق			أتفق تماماً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك
4	58.47	0.01	30.5	26.8	168	13.1	82	21.3	134	18.8	118	20.1	126	١. أظهر نظام تقويم أداء العاملين تحسين وتطوير العاملين خلال السنوات الثلاث السابقة.
6	57.52	0.01	26.8	24.2	152	15.3	96	25.5	160	18.8	118	16.2	102	٢. تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في المؤسسة التربوية.
2	59.36	0.01	57.2	28.3	178	15.0	94	11.5	72	22.0	138	23.2	146	٣. رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم.

5	57.71	0.05	9.6	23.9	150	21.3	134	16.6	104	18.8	118	19.4	122	٤ . تشعير إدارة المؤسسة التربوية بالرضا عن نتائج أداء العاملين .
3	59.3	غير دالة	2.3	21.3	134	18.5	116	21.3	134	20.1	126	18.8	118	٥ . تم تمكين العاملين في المؤسسة التربوية لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة .
مكرر 4	58.47	0.01	41.9	28.3	178	13.1	82	16.6	104	22.0	138	20.1	126	٦ . شهدت المؤسسة التربوية خلال السنوات الثلاث السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين .

1	60.06	غير دالة	24.4	25.5	160	14.6	92	16.6	104	20.7	130	22.6	142	٧. تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة التربوية.
---	-------	----------	------	------	-----	------	----	------	-----	------	-----	------	-----	-------------------------------------------------------------------------------

يتضح من نتائج جدول (٨-٤) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول أداء العاملين كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارة (٤٠) لصالح البديل (محايد) حيث جاءت قيمة (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). بينما كانت الفروق في العبارات (٣٩، ٤١، ٤٢، ٤٤، ٤٥) لصالح البديل (لا أتفق تماماً) حيث جاءت قيم (كا) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). بينما لم تكن هناك فروق في العبارة (٤٣) لصالح أي من البدائل حيث جاءت قيم (كا) غير دالة.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

- احتلت العبارة (٤٥) وهي " تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة التربوية " المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على أداء العاملين كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٠.٠٦%).

- احتلت العبارة (٤١) وهي "رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم" المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على أداء العاملين كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٩.٣٦%).



- احتلت العبارة (٤٣) وهى "تم تمكين العاملين في المؤسسة التربوية لاتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة" المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على أداء العاملين كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٩.٣%).
- احتلت العبارتان (٤٤، ٣٩) وهما "أظهر نظام تقويم أداء العاملين تحسين وتطوير العاملين خلال السنوات الثلاث السابقة" و "شهدت المؤسسة التربوية خلال السنوات الثلاث السابقة تطوراً ملحوظاً في مهارات اتصالات العاملين" المرتبة الرابعة في ترتيب العبارات الدالة على أداء العاملين كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية ؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٨.٤٧%).
- احتلت العبارة (٤٢) وهى "تشعر إدارة المؤسسة التربوية بالرضا عن نتائج أداء العاملين" المرتبة الخامسة (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على أداء العاملين كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٧.٧١%).
- احتلت العبارة (٤٠) وهى "تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في المؤسسة التربوية" المرتبة السادسة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على أداء العاملين كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية ؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٧.٥٢%).

رضا الزبون (المستفيد):

لمعرفة رؤية أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (٦٢٨) حول رضا الزبون (المستفيد) كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية، جاء الجدول (٩-٤) ليوضح ذلك على النحو الآتي:



جدول (٩-٤)

استجابات عينة الدراسة حول رضا الزبون (المستفيد) كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	٢ك	البدائل								العبارات		
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق			أتفق تماماً	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك
1	64.2	0.01	22.8	18.8	118	16.2	102	16.6	104	22.0	138	26.4	166	١. التركيز على الزبون (الطالب) كمحور رئيس للعملية التعليمية في المؤسسة التربوية .
4	58.79	غير دالة	2.8	20.4	128	21.0	132	21.7	136	18.2	114	18.8	118	٢. مواكبة الخطط الدراسية لمتطلبات العصر لتلبية حاجات الطلاب والمجتمع .
5	55.35	0.01	20.2	26.4	166	21.3	134	18.2	114	17.2	108	16.9	106	٣. يتم إجراء دراسات مسحية لتعرف على حاجات ورغبات العملاء.
2	61.08	غير دالة	3.3	17.8	112	21.0	132	19.1	120	22.0	138	20.1	126	٤. متابعة مشكلات الزبون والتعامل الفاعل معها.
3	59.55	غير دالة	1.6	19.4	122	21.0	132	21.3	134	18.8	118	19.4	122	٥. التزام المؤسسة التربوية بمتطلبات الجودة التي يطلبها الزبون .

يتضح من نتائج جدول (٩-٤) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول رضا الزبون كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارة (٤٦) لصالح البديل (أتفق تماماً) حيث جاءت قيمة (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١). بينما كانت الفروق في العبارة (٤٨) لصالح البديل (لا أتفق تماماً) حيث جاءت قيم (كأ) دالة عند مستوي دلالة (٠.٠١). بينما لم تكن هناك فروق في باقي العبارات لصالح أي من البدائل حيث جاءت قيم (كأ) غير دالة. أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

- احتلت العبارة (٤٦) وهى "التركيز على الزبون (الطالب) كمحور رئيس للعملية التعليمية في المؤسسة التربوية" المرتبة الأولى في ترتيب العبارات الدالة على رضا الزبون كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٤.٢%).
- احتلت العبارة (٤٩) وهى "متابعة مشكلات الزبون والتعامل الفاعل معها" المرتبة الثانية في ترتيب العبارات الدالة على رضا الزبون كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦١.٠٨%).
- احتلت العبارة (٥٠) وهى "التزام المؤسسة التربوية بمتطلبات الجودة التي يطلبها الزبون" المرتبة الثالثة في ترتيب العبارات الدالة على رضا الزبون كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٩.٥٥%).
- احتلت العبارة (٤٧) وهى "مواكبة الخطط الدراسية لمتطلبات العصر لتلبية حاجات الطلاب والمجتمع" المرتبة الرابعة (قبل الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على رضا الزبون كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٨.٧٩%).
- احتلت العبارة (٤٨) وهى "يتم إجراء دراسات مسحية التعرف على حاجات ورغبات العملاء" المرتبة الخامسة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على رضا الزبون كأحد أبعاد تحسين فاعلية المؤسسات التربوية؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٥.٣٥%).
- الفرض الفرعي الثالث: "لا يوجد تأثير معنوي للتدريب والتطوير في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية".
وللتحقق من هذا الفرض، استخدم الباحث الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression، بطريقة الخطوات المتتالية أو طريقة التحليل المتتابع Stepwise Analysis وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (٤-١٤) وذلك على النحو الآتي:

أثر التدريب والتطوير في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية في العراق
مهاجر نجم محمد الخضير

جدول (٤-١٤)

تحليل الانحدار للمتغير المستقل (التدريب والتطوير) على المتغير التابع
(تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية)

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S. R)	Beta بيتا	R ²	constant	قيمة ت	مستوى الدلالة
التدريب والتطوير	3.458	0.017	0.993	0.886	-4.753	208.227	0.01

يتضح من نتائج جدول (٤-١٤) أنه يمكن التنبؤ بتحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية من خلال استراتيجية التدريب والتطوير بنسبة ٨٨.٦%، أو بمعنى آخر أن استراتيجية التدريب والتطوير تُسهم بمقدار ٨٨.٦% في تفسير التباين الكلي في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية، وهذا يدل على حجم أثر كبير.

وعليه يمكن صياغة معادلة للتنبؤ بتحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية من خلال استراتيجية التدريب والتطوير علي النحو الآتي:

تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية = ثابت الانحدار + (قيمة بيتا × التدريب والتطوير) تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية = -٤.٧٥٣ + (٠.٩٩٣ × التدريب والتطوير) ويوضح جدول (٤-١٥) دلالة معاملات الانحدار السابقة:

جدول (٤-١٥)

نتائج تحليل التباين لدلالة معاملات الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الانحدار	509350.624	1	509350.624	43358.467	0.01
الباقى	7353.892	626	11.747		
الدرجة الكلية	516704.516	627			



يتضح من نتائج جدول (١٥-٤) أن قدرة التنبؤ بتحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية من خلال استراتيجيات التدريب والتطوير في المعادلات السابقة كانت ذات دلالة إحصائية؛ حيث جاءت جميع قيم (ف) دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١).

وبذلك يمكن للباحث أن يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل بأنه "يوجد تأثير معنوي للتدريب والتطوير في تحسين فاعلية المؤسسات التربوية الحكومية"

الجزء الرابع : النتائج والتوصيات

النتائج :

١. وضحت نتائج الفروض أن التدريب والتطوير يتوفر في مؤسسات التربية وأن أعضاء هيئة التدريس والعاملين قد التحقوا ببرامج التدريب والتطوير وقد جاء التركيز على عقد البرامج المتعلقة بتحسين فاعلية المؤسسات التربوية.
٢. يتضح من نتائج الفروض تشجيع المؤسسة التربوية على ضرورة إدخال تحسينات مستمرة على أداء العاملين حيث تقوم هذه المؤسسات بمراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسينها.
٣. نتائج تتعلق بطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتحسين فاعلية المؤسسات التربوية.

التوصيات:

١. ضرورة التحاق أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المؤسسات التربوية بالبرامج التدريبية وتحديد تلك المتعلقة بالتطورات التي تحدث في المجال التقني أو في استخدام الحاسوب ، وتلك المتعلقة بتطوير التعاون والعمل الجماعي.



٢. ضرورة الاهتمام بالتحسين المستمر من خلال مواكبة ما هو حديث في مجال أعمال المؤسسة التربوية كذلك تحليل الوظائف الدورية بهدف التعرف على ضرورة التحسين والتطوير اللازم والعمل على توثيق إجراءات التحسين المعتمدة لديها.
٣. ضرورة اهتمام المؤسسات التربوية بالتغذية المرتدة وذلك من خلال اعتماد مبدأ الرقابة والتقييم، والدقة الموضوعية في عملية التقييم ووضع معايير محددة توضح أداء العاملين ومدى الإنجاز الذي تم تحقيقه.



المراجع:-

1. Hougyun Kim & Jungin Kim, "(2015), A cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework, Journal, leadership, VOL 11(2), P160.
٢. د. سيد محمد جاد الرب: (إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة ٢٠٠٩، ص
3. Lunenburg, F.C. (2011). Organizational Culture-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol 29, No 04, p.1.
٤. جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٨)، "جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة"، دار الفجر للطباعة والنشر، ص ١٨٠.
٥. ساهر عبد الكاظم الاحمر (تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات العمليات رسالة ماجستير، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد 2007.
6. Schuler , R.S., "managing human resources," West Publishing co. U.S.A, 1995. .
٧. د. محمد طه حنفي ود. عبد الناصر محمد رشاد، المعوقات الإدارية للتجديدات التربوية في التعليم قبل الجامعي، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية العدد 13 يناير 2009م، ص 2
8. Sharon, D & Martha, L. (2001). Learning and Development Now York, Mc Gram Hill Book Co.
9. Weldon, D. & Tumarkin, S. (1999). Parent Involvement Mare in the Portfolio process. Childhood Education, 72 (2), P. 90

10. Wolf, K. (1999). The School teacher's portfolio: Issues in Design, Implementation and Evaluation, Phi Delta kappan, 73, P. 129.
١١. د عبد الرحيم الكردي رئيس مجلس الإدارة وعميد الكلية – (التعليم ورأس المال الفكري) مجلة كلية التربية بالإسماعيلية العدد الخامس إبريل 2006 ص٣٤.
١٢. د. خليل عبد الفتاح حماد، ود. إبراهيم سليمان شيخ العيد (أساسيات في العلوم التربوية ، مكتبة سمير منصور الطباعة والنشر والتوزيع. غزة فلسطين ، ص١8، سنة 2014
١٣. د. خليل عبد الفتاح حماد و د. ابراهيم سليمان شيخ العيد (أساسيات في العلوم التربوية) . مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع الطبعة الثانية غزة فلسطين، ص١2، سنة 2014 .
١٤. د. عدنان بدري الإبراهيم (الإدارة تربوية – مدرسية – صفية) . مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع / دار اليازوري / الطبعة العربية الأولى ، ص٢66، 2011.
١٥. د. رافدة الحريري (نظم وسياسات التعليم وتطويرها في دول مجلس التعاون الخليجي) . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع / الطبعة العربية الثانية، ص٧0، 2015.
١٦. د. سيد محمد جاد الرب (إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين). ص٢87 ، سنة 2010.
١٧. د. محسن علي عبدة الكتبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل وظيفي إنساني، مطبعة العشري، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٢.

