

## جودة أداء الموارد البشرية

إعداد

أ. صالح عبدالرحمن الصاعدي

### ملخص البحث

انطلاقاً من سعي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة تحقيق مبدأ التحسين المستمر للعمل الوظيفي وتجويد مخرجاته تم قياس درجة التحقق ودرجة الاحتياج للعوامل المؤدية الى جودة أداء موظفي/ات الإدارة العامة للتعليم بالمدينة المنورة بهدف العمل على تعزيزها وتحسين وتطوير الخدمات المقدمة الى المستفيدين ورفع الانتاجية ورفع الكفاية والفاعلية بما يحقق الاهداف المنشودة من العمل .

## المقدمة

قال تعالى: "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ" [سورة التوبة: 105]، وقال صلى الله عليه وسلم: "إن الله كتب الإحسان على كل شيء" رواه مسلم، لأن الدين الإسلامي جعل العمل وسيلة لطلب الرزق الحلال، بل إن العمل في الإسلام، بكل أنواعه ومجالاته المباحة يُعد عبادة خالصة، لذا على الموظف في وظيفته أن يستشعر مراقبة الله سبحانه وتعالى، وأن يتميز بالإخلاص فيه والتفاني في أدائه، والمحافظة على وقته وأدواته، لأن ذلك من أسباب جودته ونفعه في مجتمعه، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، ليبارك الله فيه ويجزي كل محسن في عمله، الخير العميم.

## أهمية البحث

انطلاقاً من سعي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، تحقيق مبدأ التحسين المستمر للعمل الوظيفي وتجويد مخرجاته، تم قياس درجة التحقق ودرجة الاحتياج للعوامل المؤدية إلى جودة أداء موظفي/ات الإدارة العامة للتعليم بالمدينة المنورة، بهدف العمل على تعزيزها، وتحسين وتطوير الخدمات المقدمة إلى المستفيدين، ورفع الانتاجية، ورفع الكفاية والفاعلية، بما يحقق الأهداف المنشودة من العمل.

حدود البحث :

موظفي وموظفات الادارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة

مصادر الحصول على البيانات :

ولتحقيق ذلك تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة لبناء أدوات الدراسة (استبانة والسؤال المفتوح)، وأيضاً الاستفادة منها في وضع التوصيات الحالية وفق منهجية علمية سليمة، ومن هذه الدراسات، دراسة محمد كنتاب (2019)، التي استهدفت التعرف على أهمية تطبيق القيادات الإدارية لمبادئ المحاسبية الإدارية بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وكانت أبرز نتائجها اتفاق غالبية أفراد الدراسة على أهمية تطبيق مديري الإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية لمبادئ المحاسبية الإدارية والتي تشمل: الشفافية، والمرونة، والالتزام، الشمولية، والتقييم وتوجيه الأداء، والحافز الذاتي، والبساطة، والاستمرارية، وسرعة كشف الأخطاء، النظرة المستقبلية. ودراسة هيفاء الهياف وكايد سلامة (2017) التي هدفت إلى اقتراح برنامج لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. ودراسة عبير العتيبي (2015) التي توصلت لدراساتها إلى وجود قيود على صرف الحوافز والمكافآت لأصحاب الأداء المتميز، وأوصت بتطوير آلية ترشيح واختيار القيادات التربوية وصولاً لتمكين قيادة التغيير. تأهيل القيادات التربوية ورعايتها ووضع البرامج لتحسين أدائها لتحقيق النمو المهني المستدام. إقرار نظام للحوافز، والمكافآت للموظفين والقياديين المتميزين. تبني سياسة الشفافية والصراحة وفتح باب الحوار البناء وتوضيح كل ما يستجد من تغييرات يزمع القيام بها. إتاحة المعلومات للجميع وحرية تبادلها. ودراسة أمل السراني (2017) التي انحصرت في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما علاقة الاتصالات غير الرسمية بضغط العمل للموظفات العاملات في القطاعات الأمنية بالمدينة المنورة؟ ومن خلال أبرز نتائجها أوصت بما يلي: تأهيل الكوادر البشرية، وتوفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لمساعدة الموظفين على مواجهة أعباء وضغوط العمل، وإتاحة قدر من اللامركزية والتوسع في تفويض السلطات للعاملات، وتخصيص أماكن لأنشطة ترفيهية داخل أماكن العمل لتجديد نشاط العاملات وفي الوقت نفسه التخفيف من مستوى ضغوط العمل.

وبناءً على ما سبق تم بناء الاستبانة؛ لمعرفة درجة التحقق والاحتياج للعوامل المؤدية إلى جودة الأداء، وتتكون الاستبانة من (38) عبارة، وصنفت العوامل المؤدية إلى جودة الأداء لتسهيل دراستها، إلى، بيئة العمل الداخلية، والعلاقة بين الرئيس المباشر وبين زملاء العمل، والتنظيم الإداري (الهيكلية)، وبيئة العمل الخارجية، وفق مقياس ليكرت الثلاثي، كما يلي: (كبيرة، متوسطة، لم تتحقق) في بعد درجة التحقق، (كبيرة، متوسطة، لم تتحقق) في بعد درجة الاحتياج، وأعطيت قيمة محددة لكل درجة من درجات المقياس، كما يلي: كبيرة (3)، متوسطة (2)، لم تتحقق/لم تحتاج (1).  
وللتعامل مع قيم المتوسطات وربطها بالمستويات الثلاثية، طبقت معادلة تحديد طول الفئة =  $(1-3) \div 3 = 0.6$ ، وأصبحت الفئات الثلاث كما في الجدول التالي:

جدول (1): توزيع الفئات الثلاث وفق التدرج المستخدم في الاستبانة

المتوسط الحسابي	درجة التحقق/درجة الاحتياج
3.00-2.34	كبيرة
2.33-1.67	متوسطة
1.66-1	لم تتحقق / لم تحتاج

ووزعت الاستبانة إلكترونياً عبر الرابط التالي: <https://goo.gl/nWkdap>، على موظفي وموظفات إدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة، وعددهم (395) موظف، و (523) موظفة. كما هو موضح بالجدول رقم (2).  
تم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي بمجاليه الكمي والنوعي؛ نظراً لطبيعته الاستكشافية، حيث يدرس الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً، مستخدمة الاستبانة الميدانية؛ لجمع المعلومات اللازمة، وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS).  
وتم وضع سؤال مفتوح لجمع المقترحات عن العوامل الإضافية التي تؤدي إلى جودة أداء الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، من وجهة نظرهم.

جدول رقم (2): عدد أفراد موظفي وموظفات إدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة.

المجموع	موظف		موظفة		الإدارة/المكتب
	تكرار	**%	تكرار	**%	
29	8	28%	21	72%	إدارة المتابعة
15	15	100%	0	0%	الإدارة القانونية
3	1	33%	2	67%	إدارة قضايا شاعلي الوظائف التعليمية
14	9	64%	5	36%	إدارة تقنية المعلومات
7	0	0%	7	100%	إدارة الإعلام التربوي
2	0	0%	2	100%	إدارة العلاقات العامة
8	2	25%	6	75%	إدارة التخطيط والمعلومات
19	3	16%	16	84%	إدارة الجودة الشاملة
*0	0	0	0	0	وحدة المراجعة الداخلية

المجموع	موظفة		موظف		الإدارة/ المكتب
	**%	تكرار	**%	تكرار	
12	100%	12	0%	0	مكتب التعليم الأهلي
21	38%	8	62%	13	إدارة الأمن والسلامة المدرسية
5	100%	5	0%	0	أمانة التعليم
11	82%	9	18%	2	مكتب مساعدة مدير التعليم للشؤون التعليمية
38	53%	20	47%	18	إدارة الإشراف التربوي
42	79%	33	21%	9	إدارة الاختبارات والقبول
22	59%	13	41%	9	إدارة التدريب والابتعاث
32	88%	28	13%	4	إدارة التربية الخاصة
19	68%	13	32%	6	التوعية الإسلامية
35	80%	28	20%	7	إدارة التوجيه والإرشاد
27	100%	27	0%	0	إدارة النشاط الطلابي
12	58%	7	42%	5	إدارة تعليم الكبار
9	100%	9	0%	0	وحدة تطوير المدارس
26	35%	9	65%	17	إدارة الموهوبين
38	100%	38	0%	0	إدارة رياض الأطفال
32	47%	15	53%	17	مكتب تعليم شرق المدينة المنورة
82	59%	48	41%	34	مكتب تعليم شمال المدينة المنورة
66	94%	62	6%	4	مكتب تعليم غرب المدينة المنورة
54	0%	0	100%	54	مكتب تعليم جنوب المدينة المنورة (بنين)
2	50%	1	50%	1	مكتب مساعد مدير التعليم للشؤون المدرسية
31	48%	15	52%	16	إدارة التجهيزات المدرسية
46	26%	12	74%	34	إدارة شؤون الموظفين
12	100%	12	0%	0	إدارة شؤون المعلمين
13	54%	7	46%	6	إدارة التخطيط المدرسي
27	78%	21	22%	6	إدارة خدمات الطلاب
*0	0	0	0	0	إدارة الشؤون الصحية
4	75%	3	25%	1	مكتب مدير الموارد البشرية
*0	0	0	0	0	إدارة الأراضي والبرمجة
4	75%	3	25%	1	إدارة الشؤون الإدارية والمالية
26	0%	0	100%	26	إدارة المشتريات
2	0%	0	100%	2	إدارة المستودعات
6	0%	0	100%	6	إدارة مراقبة المخزون
1	0%	0	100%	1	إدارة الخدمات العامة
4	0%	0	100%	4	مركز الاتصالات الإدارية
1	100%	1	0%	0	مركز رعاية المستفيدين
5	0%	0	100%	5	إدارة شؤون المباني
9	0%	0	100%	9	إدارة الميزانية
5	0%	0	100%	5	الإدارة المالية
15	33%	5	67%	10	مكتب تعليم خيبر
9	0%	0	100%	9	مكتب تعليم وادي الفرع

المجموع	موظفة		موظف		الإدارة/ المكتب
	**%	تكرار	**%	تكرار	
12	0%	0	100%	12	مكتب تعليم الحناكية
4	0%	0	100%	4	مكتب تعليم بدر
918	57%	523	43%	395	المجموع

\*ترمز للإدارات التي لم تقم باستجابة على الإطلاق، وهي وحدة المراجعة الداخلية، إدارة الشؤون الصحية، إدارة الأراضي والبرمجة.

\*\*النسبة المئوية تشير إلى نسبة الاستجابة بين الموظفين والموظفات ضمن الإدارة أو المكتب.

### عرض النتائج وتحليلها :

استخدمت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لاستجابات موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، عن العوامل المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، وتشمل العوامل التالية: بيئة العمل الداخلية، والعلاقة بين الرئيس المباشر وبين زملاء العمل، والتنظيم الإداري (الهيكلية)، وبيئة العمل الخارجية، وقد تختلف حدة تلك العوامل من إدارة إلى إدارة أخرى.

1 . العوامل المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، من وجهة نظر موظفيها.

1.1. عوامل بيئة العمل الداخلية المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، من وجهة نظرهم.

الجدول رقم (3) : درجة التحقق ودرجة الاحتياج لعوامل بيئة العمل الداخلية، المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.

درجة الاحتياج					درجة التحقق					العبرة	
الترتيب	المتوسط	لم تحتاج	متوسطة	كبيرة	الترتيب	المتوسط	لم تحقق	متوسطة	كبيرة		
6	2.05	226	424	272	2	2.39	99	363	460	تكرار	تهوية بيئة العمل الجيدة في إدارتي.
		24.5	46.0	29.5			10.7	39.4	49.9	%	
9	1.92	302	391	229	1	2.50	46	368	508	تكرار	إضاءة بيئة العمل الجيدة في إدارتي.
		32.8	42.4	24.8			5.0	39.9	55.1	%	
3	2.26	145	391	386	6	2.05	234	408	280	تكرار	توافر الأجهزة الحاسوبية الحديثة في إدارتي.
		15.7	42.4	41.9			25.4	44.3	30.4	%	
4	2.25	137	417	368	7	2.03	229	435	258	تكرار	صيانة أجهزة العمل دورياً في إدارتي.
		14.9	45.2	39.9			24.8	47.2	28.0	%	
8	2.01	245	423	254	4	2.34	104	396	422	تكرار	توزيع الموظفين/ات في المكاتب بشكل مناسب.
		26.6	45.9	27.5			11.3	43.0	45.8	%	
7	2.03	249	400	273	3	2.35	119	365	438	تكرار	توافر المكاتب

درجة الاحتياج			درجة التحقق				العبارة				
الترتيب	المتوسط	لم تحتاج	متوسطة	كبيرة	الترتيب	المتوسط	لم تحقق	متوسطة	كبيرة		
		27.0	43.4	29.6			12.9	39.6	47.5	%	المخصصة للموظفين/ات في إدارتي.
1	2.39	118	322	482	9	1.90	330	356	236	تكرار	توافر المستلزمات المكتبية (أخبار - أوراق - أقلام - انترنت) في إدارتي.
		12.8	34.9	52.3			35.8	38.6	25.6	%	
2	2.36	150	291	481	8	2.00	297	332	293	تكرار	نظافة دورات المياه في إدارتي.
		16.3	31.6	52.2			32.2	36.0	31.8	%	
5	2.06	243	383	296	5	2.27	148	375	399	تكرار	توافر اشتراطات الأمن والسلامة في إدارتي (غرف - ممرات).
		26.4	41.5	32.1			16.1	40.7	43.3	%	

يتضح من الجدول رقم (3) أن توافر المستلزمات المكتبية (أخبار - أوراق - أقلام - انترنت) في إدارتي، احتلت المرتبة الأولى في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (52.3%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة التاسعة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (25.6%) للذين أشاروا أنها تحققت بدرجة كبيرة.

واحتلت المرتبة الثانية العبارة نظافة دورات المياه في إدارتي، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (52.2%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الثامنة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (31.8%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة.

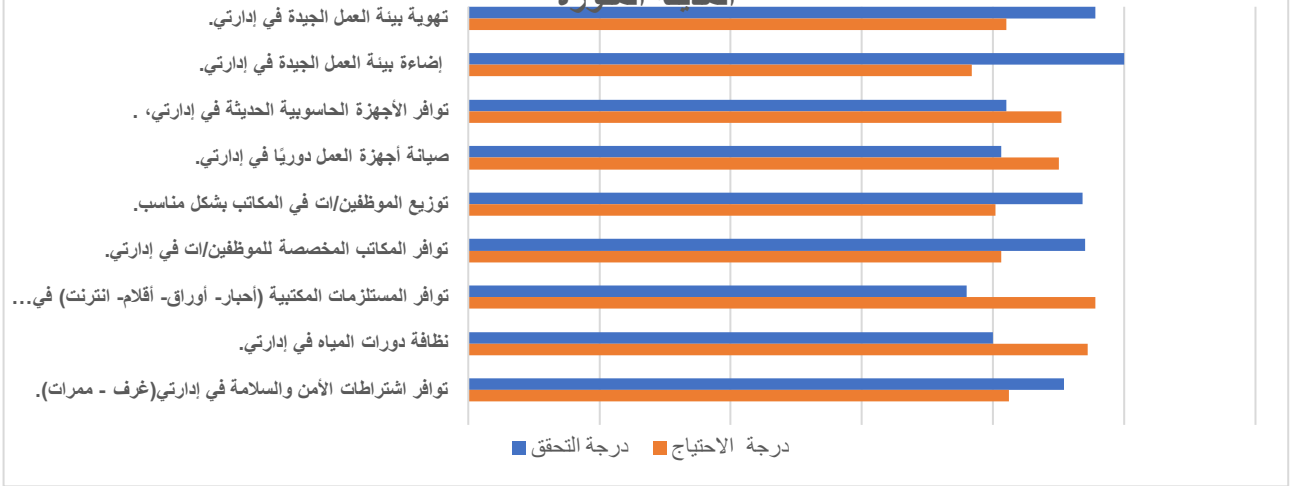
واحتلت المرتبة الثالثة العبارة توافر الأجهزة الحاسوبية الحديثة في إدارتي، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (41.9%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الثامنة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (30.4%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة.

بينما في المراتب الأخيرة على التوالي، احتلت المرتبة السابعة العبارة توافر المكاتب المخصصة للموظفين/ات في إدارتي، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (29.6%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الثالثة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (47.5%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة.

واحتلت المرتبة الثامنة العبارة توزيع الموظفين/ات في المكاتب بشكل مناسب، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (27.5%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الثالثة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (45.8%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة.

واحتلت المرتبة التاسعة العبارة إضاءة بيئة العمل الجيدة في إدارتي، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (24.8%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الثالثة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (55.1%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة.

مقارنة بين درجة الاحتياج وبين درجة التحقق في عوامل بيئة العمل الداخلية، التي تسهم في جودة أداء موظفي وموظفات إدارات ومكاتب الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة



يتضح من الرسم البياني (1): عند المقارنة بين درجة الاحتياج ودرجة التحقق ضمن بيئة العمل الداخلية، أن درجة التحقق تجاوزت درجة الاحتياج في خمس عبارات، من أصل تسع عبارات، وهي، تهوية بيئة العمل الجيدة في إدارتي، إضاءة بيئة العمل الجيدة في إدارتي، توزيع الموظفين/ات في المكاتب بشكل مناسب، توافر المكاتب المخصصة للموظفين/ات في إدارتي، توافر اشتراطات الأمن والسلامة في إدارتي (غرف - ممرات). بينما يتضح درجة الاحتياج في العبارات التالية: توافر الأجهزة الحاسوبية الحديثة في إدارتي، صيانة أجهزة العمل دورياً في إدارتي، توافر المستلزمات المكتبية (أحبار - أوراق - أقلام - انترنت) في إدارتي، نظافة دورات المياه في إدارتي.

2.1. عوامل العلاقة بين الرئيس المباشر وبين زملاء العمل، المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، من وجهة نظرهم.

الجدول رقم (4) : درجة التحقق ودرجة الاحتياج من عوامل العلاقة بين الرئيس المباشر وبين زملاء العمل، المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.

درجة الاحتياج		درجة التحقق			العلاقة						
الترتيب	المتوسط	لم تحتاج	متوسطة	كبيرة	الترتيب	المتوسط	لم تتحقق	متوسطة	كبيرة	العبارة	
3	2.03	297	296	329	6	2.48	115	250	557	تكرار	تكريم الرئيس المباشر للموظفين/ات المتميزين/ات في إدارتي.
		32.2	32.1	35.7			12.5	27.1	60.4	%	
9	1.92	373	248	301	1	2.67	51	204	667	تكرار	العلاقات الإنسانية بين الرئيس المباشر وبين الموظفين/ات في إدارتي.
		40.5	26.9	32.6			5.5	22.1	72.3	%	
6	1.95	340	285	297	5	2.52	88	266	568	تكرار	تطبيق مبدأي العدل والمساواة بين الموظفين/ات في إدارتي.
		36.9	30.9	32.2			9.5	28.9	61.6	%	

5	2.00	319	288	315	7	2.47	111	269	542	تكرار	التحفيز المعنوي للموظفين/ات في إدارتي.
		34.6	31.2	34.2			12.0	29.2	58.8	%	
1	2.30	195	258	469	10	1.75	485	185	252	تكرار	التحفيز المادي للموظفين/ات في إدارتي
		21.1	28.0	50.9			52.6	20.1	27.3	%	
8	1.93	355	278	289	3	2.61	58	243	621	تكرار	توافر لغة الحوار الهادف بين المدير المباشر وبين الموظفين/ات في إدارتي.
		38.5	30.2	31.3			6.3	26.4	67.4	%	
7	1.93	356	276	290	2	2.61	59	240	623	تكرار	العمل بروح الفريق الواحد المتعاون في إدارتي.
		38.6	29.9	31.5			6.4	26.0	67.6	%	
2	2.23	183	347	392	9	2.28	150	366	406	تكرار	التحاق الموظفين/ات في إدارتي بالبرامج التدريبية وفق الاحتياج.
		19.8	37.6	42.5			16.3	39.7	44.0	%	
10	1.77	427	284	211	4	2.56	69	264	589	تكرار	ندرة المشكلات بين الموظفين/ات في إدارتي.
		46.3	30.8	22.9			7.5	28.6	63.9	%	
4	2.02	285	334	303	8	2.44	120	275	527	تكرار	تشجيع الموظفين/ات على الإبداع الوظيفي في إدارتي.
		30.9	36.2	32.9			13.0	29.8	57.2	%	

يتضح من الجدول رقم (4) أن التحفيز المادي للموظفين/ات في إدارتي، احتل المرتبة الأولى في درجة الاحتياج لدى موظفي

وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (50.9%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة العاشرة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (27.3%) للذين أشاروا أنها تحققت بدرجة كبيرة.

واحتلت المرتبة الثانية العبارة التحاق الموظفين/ات في إدارتي بالبرامج التدريبية وفق الاحتياج، في درجة الاحتياج لدى موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (42.5%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة التاسعة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (44.0%) للذين أشاروا أنها تحققت بدرجة كبيرة.

واحتلت المرتبة الثالثة العبارة تكريم الرئيس المباشر للموظفين/ات المتميزين/ات في إدارتي، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (35.7%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة السادسة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (60.4%) للذين أشاروا أنها تحققت بدرجة كبيرة.

بينما في المراتب الأخيرة على التوالي، احتلت المرتبة الثامنة العبارة توافر لغة الحوار الهادف بين المدير المباشر وبين الموظفين/ات في إدارتي، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة،

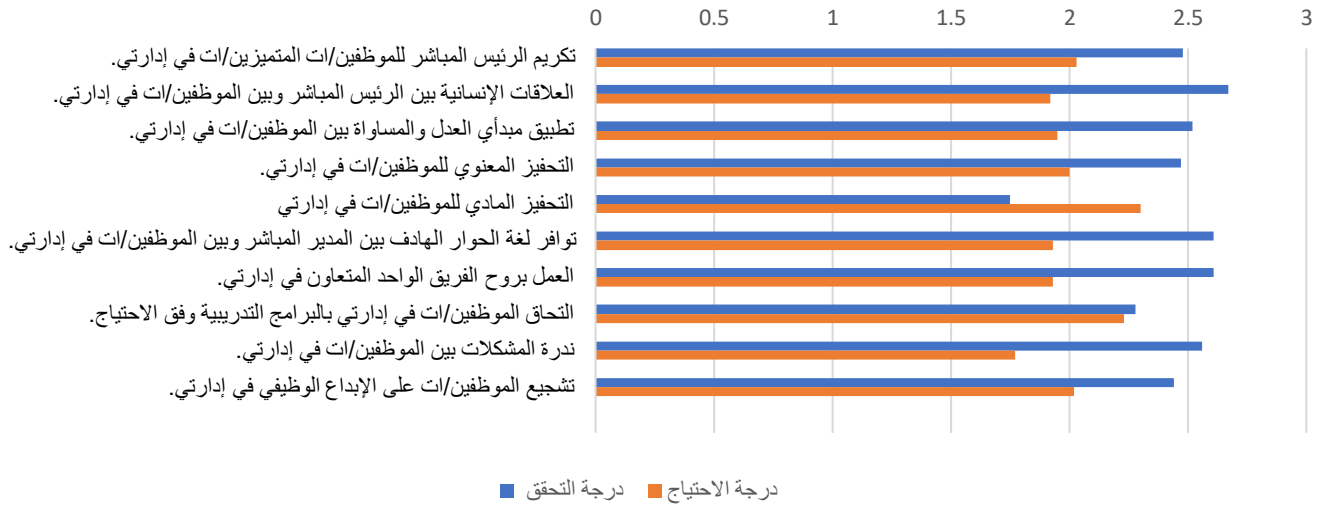


إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (31.3%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الثالثة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (67.4%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة.

واحتلت المرتبة التاسعة العبارة العلاقات الإنسانية بين الرئيس المباشر وبين الموظفين/ات في إدارتي، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (32.6%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الأولى في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (72.9%) للذين أشاروا أنها تحققت بدرجة كبيرة.

بينما احتلت المرتبة العاشرة العبارة ندرة المشكلات بين الموظفين/ات في إدارتي، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (22.9%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الرابعة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (63.9%) للذين أشاروا أنها تحققت بدرجة كبيرة.

مقارنة بين درجة الاحتياج وبين درجة التحقق في عوامل العلاقة بين الرئيس المباشر وبين زملاء العمل، التي تسهم في جودة أداء موظفي وموظفات إدارات ومكاتب الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة



يتضح من الرسم البياني (2): عند المقارنة بين درجة الاحتياج وبين درجة التحقق في عوامل العلاقة بين الرئيس المباشر وبين زملاء العمل، التي تسهم في جودة أداء موظفي وموظفات إدارات ومكاتب الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، أن درجة التحقق تجاوزت درجة الاحتياج في تسع عبارات، من أصل عشر عبارات، وهي، تكريم الرئيس المباشر للموظفين/ات المتميزين/ات في إدارتي، العلاقات الإنسانية بين الرئيس المباشر وبين الموظفين/ات في إدارتي، تطبيق مبادئ العدل والمساواة بين الموظفين/ات في إدارتي، التحفيز المعنوي للموظفين/ات في إدارتي، توافر لغة الحوار الهادف بين المدير المباشر وبين الموظفين/ات في إدارتي، العمل بروح الفريق الواحد المتعاون في إدارتي، التحاق الموظفين/ات في إدارتي بالبرامج التدريبية وفق الاحتياج، ندرة المشكلات بين الموظفين/ات في إدارتي، تشجيع الموظفين/ات على الإبداع الوظيفي في إدارتي. عدا التحفيز المادي للموظفين/ات في إدارتي تخطت درجة الاحتياج له عن درجة التحقق في الإدارة.

3.1. عوامل التنظيم الإداري (الهيكلية)، المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، من وجهة نظرهم.

الجدول رقم (5) : درجة التحقق ودرجة الاحتياج من عوامل التنظيم الإداري (الهيكلية)، المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.

درجة الاحتياج					درجة التحقق					العبرة	
الترتيب	المتوسط	لم تحتاج	متوسطة	كبيرة	الترتيب	المتوسط	لم تتحقق	متوسطة	كبيرة		
10	1.87	371	298	253	2	2.62	42	266	614	تكرار	وضوح رؤية ورسالة إدارتي.
		40.2	32.3	27.4			4.6	28.9	66.6	%	
9	1.89	354	316	252	7	2.47	111	267	544	تكرار	مشاركة الموظفين /ات في إعداد الخطة التشغيلية في إدارتي.
		38.4	34.3	27.3			12.0	29.0	59.0	%	
1	2.02	261	381	280	13	2.30	157	333	432	تكرار	مشاركة الموظفين/ات في صنع القرارات في إدارتي.
		28.3	41.3	30.4			17.0	36.1	46.9	%	
2	2.00	274	375	273	11	2.34	123	361	438	تكرار	تفويض الصلاحيات للموظفين/ات، في إدارتي.
		29.7	40.7	29.6			13.3	39.2	47.5	%	
11	1.86	354	341	227	4	2.52	74	298	550	تكرار	وضوح التسلسل الوظيفي في إدارتي.
		38.4	37.0	24.6			8.0	32.3	59.7	%	
3	1.98	275	387	260	12	2.34	114	385	423	تكرار	النمط الإداري اللامركزي في إدارتي.
		29.8	42.0	28.2			12.4	41.8	45.9	%	
5	1.93	315	360	247	9	2.41	93	357	472	تكرار	عمل الموظفين/ات وفق التخصص العلمي في إدارتي.
		34.2	39.0	26.8			10.1	38.7	51.2	%	
12	1.85	344	373	205	8	2.45	74	358	490	تكرار	تطبيق مبدأ المحاسبية في إدارتي.
		37.3	40.5	22.2			8.0	38.8	53.1	%	
13	1.75	439	274	209	1	2.69	43	202	677	تكرار	التوعية بأضرار الغياب غير النظامي في إدارتي.
		47.6	29.7	22.7			4.7	21.9	73.4	%	
6	1.92	344	310	268	3	2.53	74	284	564	تكرار	رضا الموظف/ة عن الأداء الوظيفي في إدارتي.
		37.3	33.6	29.1			8.0	30.8	61.2	%	
7	1.92	338	321	263	10	2.34	165	278	278	تكرار	وجود نظام ضمان حقوق
		36.7	34.8	28.5			17.9	30.2	52.0	%	

درجة الاحتياج				درجة التحقق				العبارة			
الترتيب	المتوسط	لم تحتاج	متوسطة	كبيرة	الترتيب	المتوسط	لم تتحقق			متوسطة	كبيرة
										الموظفين/ات (نظام الشكاوى - المنازعات) في إدارتي.	
8	1.90	351	316	255	6	2.51	77	294	551	تكرار	وجود الوصف
		38.1	34.3	27.7			8.4	31.9	59.8	%	الوظيفي لمهام الموظفين/ات في إدارتي.
4	1.93	320	351	251	5	2.51	63	325	534	تكرار	مناسبة المهام المكلف بها الموظف/ة في إدارتي.
		34.7	38.1	27.2			6.8	35.2	57.9	%	
14	1.63	528	207	187	14	1.41	649	164	109	تكرار	تطبيق نظام البصمة
		57.3	22.5	20.3			70.4	109	11.8	%	الإلكترونية في إدارتي.

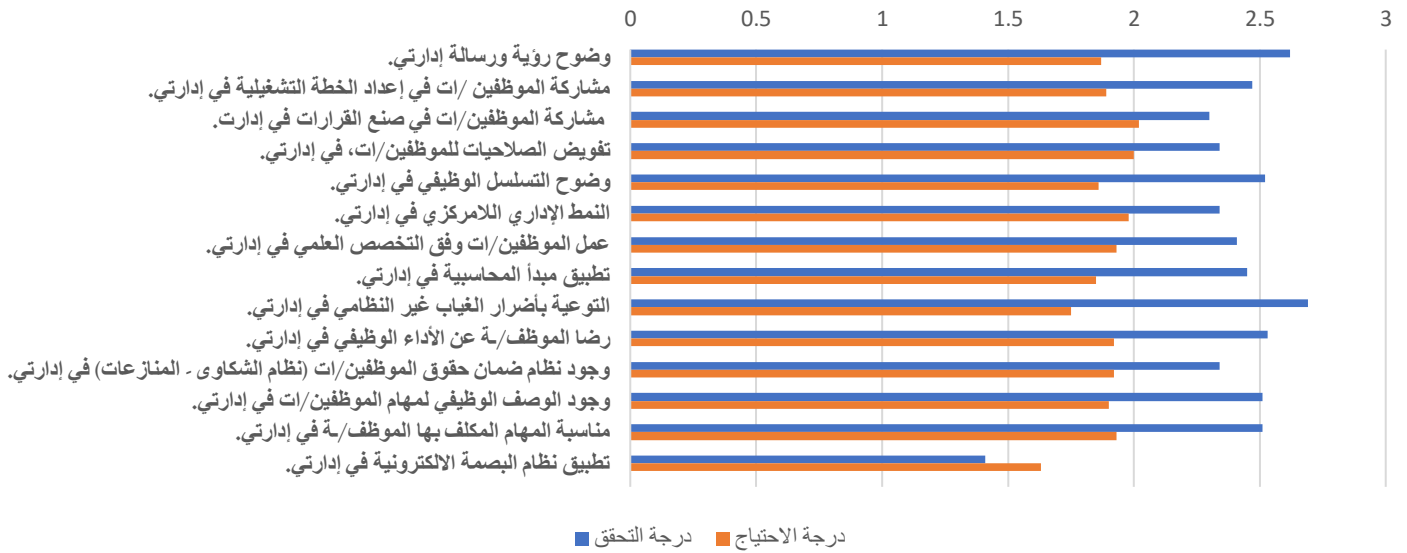
يتضح من الجدول رقم (5) أن مشاركة الموظفين/ات في صنع القرارات في إدارتي، احتلت المرتبة الأولى في درجة الاحتياج عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (30.4%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الثالثة عشر في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (46.9%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة.

واحتلت المرتبة الثانية العبارة تفويض الصلاحيات للموظفين/ات، في إدارتي، في درجة الاحتياج عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (29.6%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الحادية عشر في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (47.5%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة. واحتلت المرتبة الثالثة العبارة النمط الإداري اللامركزي في إدارتي، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (28.2%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الثانية عشر في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (45.9%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة. احتلت المرتبة الثانية عشر العبارة تطبيق مبدأ المحاسبية في إدارتي، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (22.2%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الثامنة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (53.1%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة.

احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة التوعية بأضرار الغياب غير النظامي في إدارتي، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (22.7%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الأولى في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (73.4%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة. احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة تطبيق نظام البصمة الإلكترونية في إدارتي، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (20.3%)

(، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الرابعة عشر في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (11.8%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة.

مقارنة بين درجة الاحتياج وبين درجة التحقق في عوامل التنظيم الإداري (الهيكلية)، التي تسهم في جودة أداء موظفي وموظفات إدارات ومكاتب الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة



يتضح من الرسم البياني (3): عند المقارنة بين درجة الاحتياج ودرجة التحقق حول عوامل التنظيم الإداري (الهيكلية)، التي تسهم في جودة أداء موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب بمنطقة المدينة المنورة، أن درجة التحقق تجاوزت درجة الاحتياج في ثلاث عشر عبارة، من أصل أربعة عشر عبارة، وهي، وضوح رؤية ورسالة إدارتي، مشاركة الموظفين /ات في إعداد الخطة التشغيلية في إدارتي، مشاركة الموظفين/ات في صنع القرارات في إدارتي، تفويض الصلاحيات للموظفين/ات، في إدارتي، وضوح التسلسل الوظيفي في إدارتي، النمط الإداري اللامركزي في إدارتي، عمل الموظفين/ات وفق التخصص العلمي في إدارتي، تطبيق مبدأ المحاسبية في إدارتي، التوعية بأضرار الغياب غير النظامي في إدارتي، رضا الموظف/ة عن الأداء الوظيفي في إدارتي، وجود نظام ضمان حقوق الموظفين/ات (نظام الشكاوى - المنازعات) في إدارتي، وجود الوصف الوظيفي لمهام الموظفين/ات في إدارتي، مناسبة المهام المكلف بها الموظف/ة في إدارتي، بينما يتضح أن درجة الاحتياج لتطبيق نظام البصمة الإلكترونية في إدارتي، قد تجاوزت درجة التحقق في الإدارة.

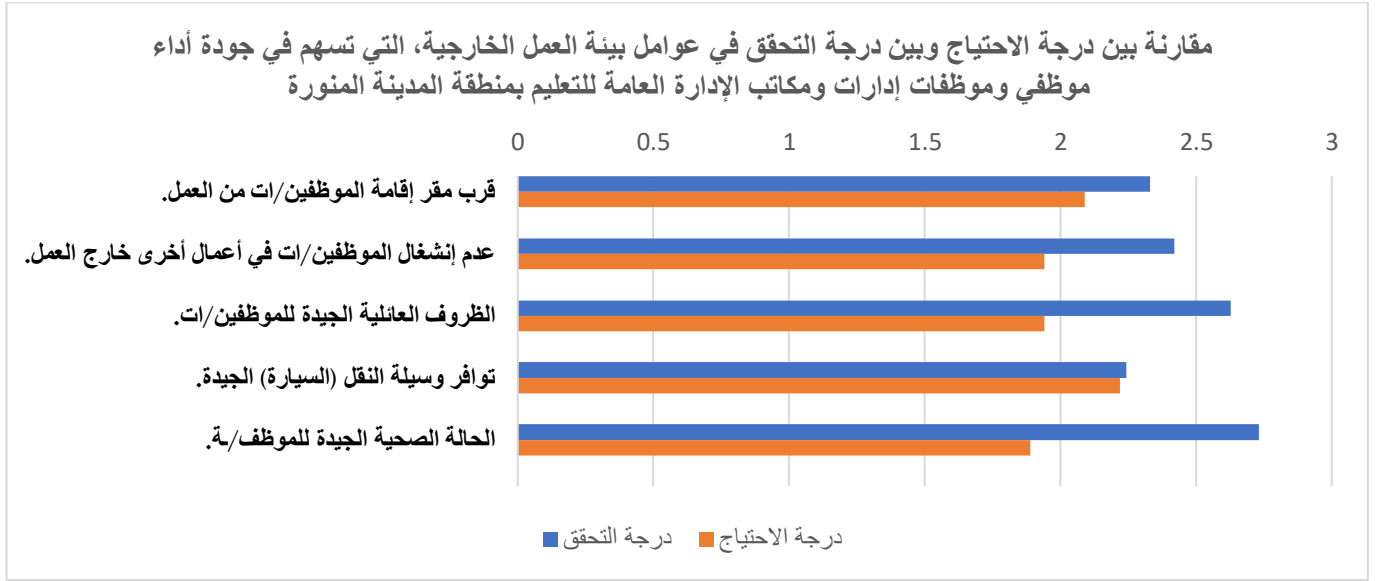
4.1. عوامل بيئة العمل الخارجية، المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، من وجهة نظرهم.

الجدول رقم (6) : درجة التحقق ودرجة الاحتياج من عوامل بيئة العمل الخارجية، المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.

العبارة	درجة التحقق	درجة الاحتياج
---------	-------------	---------------

الترتيب	المتوسط	لم تحتاج	متوسطة	كبيرة	الترتيب	المتوسط	لم تتحقق	متوسطة	كبيرة		
2	2.09	245	347	330	4	2.33	143	334	445	تكرار	قرب مقر إقامة الموظفين/ات من العمل.
		26.6	37.6	35.8			15.5	36.2	48.3	%	
3	1.94	326	326	270	3	2.421	116	302	504	تكرار	عدم إنشغال الموظفين/ات في أعمال أخرى خارج العمل.
		35.4	35.4	29.3			12.6	32.8	54.7	%	
4	1.94	316	348	258	2	2.627	35	274	613	تكرار	الظروف العائلية الجيدة للموظفين/ات.
		34.3	37.7	28.0			3.8	29.7	66.5	%	
1	2.22	220	279	423	5	2.243	221	256	445	تكرار	توافر وسيلة النقل (السيارة) الجيدة.
		23.9	30.3	45.9			24.0	27.8	48.3	%	
5	1.89	377	266	279	1	2.732	21	205	696	تكرار	الحالة الصحية الجيدة للموظف/ة.
		40.9	28.9	30.3			2.3	22.2	75.5	%	

يتضح من الجدول رقم (6) أن توافر وسيلة النقل (السيارة) الجيدة، احتلت المرتبة الأولى في درجة الاحتياج عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (45.9%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الخامسة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (48.3%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة. احتلت المرتبة الثانية العبارة قرب مقر إقامة الموظفين/ات من العمل، في درجة الاحتياج عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (35.8%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الرابعة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (48.3%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة. احتلت المرتبة الثالثة العبارة عدم إنشغال الموظفين/ات في أعمال أخرى خارج العمل، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (29.3%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الثالثة في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (54.7%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة. احتلت المرتبة الرابعة العبارة الظروف العائلية الجيدة للموظفين/ات، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (31.3%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الثانية في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (66.5%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة. احتلت المرتبة الخامسة العبارة الحالة الصحية الجيدة للموظف/ة، في درجة الاحتياج لها عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، إذ كانت نسبة الذين أشاروا إلى أنهم بحاجة إليها بدرجة كبيرة (30.3%)، إلا أن هذا العبارة احتلت المرتبة الأولى في درجة تحققها في الإدارات والمكاتب بنسبة (75.5%) للذين أشاروا أنها تحققت بنسبة كبيرة.



يتضح من الرسم البياني (4): عند المقارنة بين درجة الاحتياج ودرجة التحقق بيئة العمل الخارجية، أن درجة التحقق تجاوزت درجة الاحتياج في الخمس عبارات جميعها.

## 2. المقترحات الإضافية عن العوامل المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، من خلال السؤال المفتوح.

1.2. مقترحات إضافية عن عوامل بيئة العمل الداخلية، المؤدية إلى جودة الأداء من وجهة نظر موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.

تم حصر المقترحات من وجهة نظر موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، وترتيبها حسب النسب المئوية، من الأعلى تكرارًا إلى الأقل، كما في الجدول رقم (7، 8، 9، 10).

الجدول رقم (7) : مقترحات إضافية عن عوامل بيئة العمل الداخلية، المؤدية إلى جودة الأداء من وجهة نظر موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.

الترتيب	النسبة المئوية	العبرة
1	11.18%	الحاجة إلى توافر عمال نظافة.
2	10.00%	صيانة المبنى (تشققات في الأسقف- تصدعات- دهان)
3	8.24%	الاهتمام بنظافة المبنى.
4	7.65%	الحاجة إلى توافر كافيتيريا لتقديم القهوة والشاي والوجبات الخفيفة.
5	7.65%	الحاجة إلى صيانة التكييف بصفة دورية.
6	6.47%	الحاجة إلى توافر الانترنت ذي السرعة العالية لإنجاز المهام.

7	6.47%	صيانة دورات المياه بشكل دوري.
8	5.29%	الحاجة إلى الانتقال لمبنى ذو غرف واسعة.
9	2.35%	الحاجة إلى التعاقد مع شركة نظافة.
10	2.35%	زيادة عدد الحراس والمستخدمات.
11	2.35%	الحاجة إلى توافر مصاعد كهربائية.
12	1.76%	الحاجة إلى المظهر الجمالي في الإدارات والمكاتب.
13	1.76%	حل مشكلة الانقطاع المتكرر للمياه.
14	1.76%	الحاجة إلى آلة تصوير، ماسح ضوئي، شاشات عرض، لتسهيل إجراءات العمل.
15	1.76%	الحاجة إلى توافر قاعات مجهزة للاجتماعات.
16	1.18%	الاهتمام بلوحات ارشادية لكافة الأقسام.
17	1.18%	ضرورة توافر ميزانية مخصصة للتدريب.
18	1.18%	الحاجة إلى توافر صالة ترفيه، تفعيل نادي التعليم الرياضي
19	1.18%	ضرورة توافر ميزانية للإدارات والمكاتب.
20	0.59%	ضرورة توافر ملطفات الجو مع مراعاة استخدامها بالمرات لإعطاء رائحة زكية.
21	0.59%	وجوب تجهيز المبنى لذوي الاحتياجات الخاصة.
22	0.59%	الحاجة إلى غرفة إسعافات أولية.
23	0.59%	ضرورة توافر خطوط هاتفية بصفر للتواصل مع المعلمين والمديرين بما لا يقل عن خمس خطوط
24	0.59%	ضرورة توافر مكتب استعلامات عن أقسام الإدارة.
25	0.59%	وجوب مكافحة الحشرات والقوارض في المكاتب والإدارات.

2.2. مقترحات إضافية حول عوامل العلاقة بين الرئيس المباشر وبين زملاء العمل، المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة

تم حصر المقترحات من وجهة نظر موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، وترتيبها حسب النسب المئوية، من الأعلى تكرارًا إلى الأقل، كما في الجدول رقم (8).  
الجدول رقم (8) : مقترحات إضافية حول عوامل العلاقة بين الرئيس المباشر وبين زملاء العمل التي تسهم في جودة الأداء من وجهة نظر موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.

الترتيب	النسبة المئوية	العبارة
1	3.39%	وجوب التوجيه والنقد البناء
2	3.39%	التوزيع العادل للمهام بين الموظفين/ات
3	1.69%	ضرورة حفظ حقوق الموظفين والموظفات
4	1.69%	ضرورة تغيير المهام بين الموظفين/ات من وقت لآخر لجعلهم أكثر إلمامًا بجميع مهام الإدارة
5	1.69%	ضرورة العدل في وضع صور الموظفين في لوحة الشرف في الموقع الإلكتروني للمكتب

6	1.69%	تفويض الصلاحيات وفق العمل المسند عند التكاليف الرسمية.
7	1.69%	الابتعاد عن البيروقراطية.
8	1.69%	عدم التحيز لحاملين الشهادات العليا (ماجستير ودكتوراه)
9	1.69%	الموضوعية في وضع درجة الأداء الوظيفي
10	1.69%	ضرورة وضع نظام العقاب والثواب يساعد على ضبط العمل وتحسينه
11	1.69%	التركيز على حصر الاحتياجات التدريبية.
12	1.69%	ضرورة تأهيل الإداريات تأهيل شامل قبل المباشرة في العمل الإداري.
13	1.69%	الحاجة إلى معرفة الموظف بجميع الدورات والبرامج المتاحة.
14	1.69%	وجوب تفعيل التواصل عبر الهاتف الشبكي لأن معظم التحويلات لا تعمل أو لا يتم الرد عليها من قبل الموظفين وبالتالي تأخير الحصول على المعلومة السريعة هاتفيًا.
15	1.69%	ضرورة ربط منجزات وملحوظات كل موظف بقاعدة بيانات ترتبط بالمدير العام ليكون على اطلاع ومتابعة لتحقيق الشفافية والمصادقية.
16	1.69%	صرف بدل ساعات العمل الإضافية للتحفيز.

3.2. مقترحات إضافية عن عوامل التنظيم الإداري (الهيكلية)، المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، من وجهة نظرهم.

تم حصر المقترحات من وجهة نظر موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، وترتيبها حسب النسب المئوية، من الأعلى تكرارًا إلى الأقل، كما في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9) : مقترحات إضافية عن عوامل التنظيم الإداري (الهيكلية)، التي تسهم في جودة الأداء من وجهة نظر موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.

الترتيب	النسبة المئوية	العبارة
1	38%	تدوير الأعمال والمهام بين الموظفين والموظفات في إدارتي
2	25%	تطبيق معايير جوائز التميز المؤسسي
3	13%	توضيح مهام الهيكل التنظيمي
4	13%	أن يكون العمل في إدارتي مؤسسي وفق استراتيجية واضحة
5	13%	الحاجة إلى سرعة سد العجز من المشرفين والمشرفات، في الإدارات الاشرافية.
6	13%	التقليل من المهام الادارية للمشرف الفني.
7	13%	النظر في وضع الإداريات حيث ليس لهن الحق في الترشيحات والمفاضلة للعمل في ادارات تتوافق مع المؤهلات العلمية والخبرات العملية.
8	13%	زيادة عدد موظفات الموارد البشرية ذوات المهارات العالية في استخدام الحاسوب.
9	13%	تعيين موظفين متخصصين في الأمن والسلامة مثل مهندس مدني أو مساعد مهندس أمن وسلامة

4.2. مقترحات إضافية عن عوامل بيئة العمل الخارجية، المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، من وجهة نظرهم.

تم حصر المقترحات من وجهة نظر موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، وترتيبها حسب النسب المئوية، من الأعلى تكرارًا إلى الأقل، كما في الجدول رقم (10).



الجدول رقم (10) : مقترحات إضافية عن عوامل حول بيئة العمل الخارجية، التي تسهم في جودة الأداء من وجهة نظر موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.

الترتيب	النسبة المئوية	العبرة
1	66.67%	ضرورة توافر سيارات نقل للموظفين والموظفات عند الجولات الميدانية
2	26.67%	ضرورة توافر مواقف للسيارات
3	10.00%	ضرورة اختيار المكان المناسب للإدارات والمكاتب.
4	6.67%	ضرورة تنظيم حركة المرور خارج المبنى في الحضور والانصراف.
5	6.67%	الاهتمام بالصحة النفسية للموظفين والموظفات.
6	6.67%	ضرورة صرف بدل وقود للموظفين والموظفات عند استخدامهم سياراتهم الخاصة في العمل
7	3.33%	ضرورة تفعيل اللقاءات الاجتماعية بين أعضاء الإدارات والمكاتب الفرعية لتقوية الاتصال والتواصل بينهم
8	3.33%	ضرورة إعداد صندوق المقترحات والشكاوى
9	3.33%	ضرورة استحداث تأمين طبي للموظفين مدفوع من قبل الوزارة
10	3.33%	ضرورة إنجاز المعاملات عن بعد (إلكترونياً)
11	3.33%	أهمية توافر مراسل مكتبي لتسريع وتسهيل عملية الخدمات المتنقلة

يتضح من الجداول المرقمة (7، 8، 9، 10)، أبرز العوامل المؤدية إلى جودة الأداء من وجهة نظر موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، مرتبة من الأعلى إلى الأقل تكراراً، وتم تصنيفها لتسهيل قراءتها، كما يلي:

- أبرز المقترحات عن عوامل بيئة العمل الداخلية التي تسهم في جودة الأداء من وجهة نظر موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.
  - الحاجة إلى توافر عمال نظافة.
  - صيانة المبنى (تشققات في الأسقف- تصدعات- دهان)
  - الاهتمام بنظافة المبنى.
  - الحاجة إلى توافر كافيتيريا لتقديم القهوة والشاي والوجبات الخفيفة.
  - الحاجة إلى صيانة التكييف بصفة دورية.
- أبرز المقترحات عن عوامل العلاقة بين الرئيس المباشر وبين زملاء العمل التي تسهم في جودة الأداء من وجهة نظر موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.
  - وجوب التوجيه والنقد البناء.
  - التوزيع العادل للمهام بين الموظفين/ات.
  - ضرورة حفظ حقوق الموظفين والموظفات.
  - ضرورة تغيير المهام بين الموظفين/ات من وقت لآخر لجعلهم أكثر إلماماً بجميع مهام الإدارة.
  - ضرورة العدل في وضع صور الموظفين في لوحة الشرف في الموقع الإلكتروني للمكتب.
- أبرز المقترحات عن عوامل التنظيم الإداري (الهيكلية)، التي تسهم في جودة الأداء من وجهة نظر موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة
  - تدوير الأعمال والمهام بين الموظفين والموظفات في إدارتي.
  - تطبيق معايير جوائز التميز المؤسسي.
  - توضيح مهام الهيكل التنظيمي.

- أن يكون العمل في إدارتي مؤسسي وفق استراتيجية واضحة.
- الحاجة إلى سرعة سد العجز من المشرفين والمشرفات، في الإدارات الاشرافية.
- أبرز المقترحات عن عوامل حول بيئة العمل الخارجية، التي تسهم في جودة الأداء من وجهة نظر موظفي وموظفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة.
- ضرورة توافر عدد أكبر من سيارات نقل للموظفين والموظفات عند الجولات الميدانية.
- ضرورة توافر مواقف للسيارات.
- ضرورة اختيار المكان المناسب للإدارات والمكاتب.
- ضرورة تنظيم حركة المرور خارج المبنى في الحضور والانصراف.
- الاهتمام بالصحة النفسية للموظفين والموظفات.

#### الخاتمة :

هدفت إدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة التعرف إلى درجة التحقق ودرجة الاحتياج للعوامل المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات إدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي بمجاله الكمي، وتم بناء أداة الاستبانة؛ لقياس درجة التحقق ودرجة الاحتياج للعوامل المؤدية إلى جودة أداء موظفي وموظفات إدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة، وتكونت من (38) عبارة، تضمنت أربع عوامل، وهي: بيئة العمل الداخلية، والعلاقة بين الرئيس المباشر وبين زملاء العمل، والتنظيم الإداري (الهيكلي)، وبيئة العمل الخارجية، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية، وعددها (395) موظف، و (523) موظفة، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل: كالتكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي.

#### تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:

- أن درجة الاحتياج إلى توافر المستلزمات المكتبية (أحبار- أوراق- أقلام- انترنت)، لدى موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي 2.39، وأن درجة تحققها في الإدارات والمكاتب، جاءت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 1.90 .
- أن درجة الاحتياج لنظافة دورات المياه في الإدارة، عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، جاءت بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 2.39، وأن درجة تحققها في الإدارات والمكاتب، جاءت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 2.00 .
- أن درجة الاحتياج لتوافر الأجهزة الحاسوبية الحديثة في الإدارة، عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، جاءت بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي 2.26، وأن درجة تحققها في الإدارات والمكاتب، جاءت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 2.05 .
- أن درجة الاحتياج لتوافر المكاتب المخصصة للموظفين/ات، عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، جاءت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 2.03، وأن درجة تحققها في الإدارات والمكاتب، جاءت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 2.35 .
- أن درجة الاحتياج للتحفيز المادي للموظفين/ات في الإدارة، عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، جاءت بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي 2.30، وأن درجة تحققها في الإدارات والمكاتب، جاءت بدرجة ضعيفة و بمتوسط حسابي 1.75 .

- أن درجة الاحتياج لإلتحاق الموظفين/ات في إدارتي بالبرامج التدريبية وفق الاحتياج في الادارة، عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.23، وأن درجة تحققها في الإدارات والمكاتب، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.28 .
- أن درجة الاحتياج تكريم الرئيس المباشر للموظفين/ات المتميزين/ات في الادارة، عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.03، وأن درجة تحققها في الإدارات والمكاتب، جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي 2.48 .
- أن درجة الاحتياج توافر لغة الحوار الهادف بين المدير المباشر وبين الموظفين/ات في الادارة، عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 1.93، وأن درجة تحققها في الإدارات والمكاتب، جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي 2.61 .
- أن درجة الاحتياج مشاركة الموظفين/ات في صنع القرارات في الادارة، عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.02، وأن درجة تحققها في الإدارات والمكاتب، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.30.
- أن درجة الاحتياج تفويض الصلاحيات للموظفين/ات في الادارة، عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.00، وأن درجة تحققها في الإدارات والمكاتب، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.32.
- أن درجة الاحتياج النمط الإداري اللامركزي في الادارة، عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 1.98، وأن درجة تحققها في الإدارات والمكاتب، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.34.
- أن درجة الاحتياج لتوافر وسيلة النقل (السيارة) الجيدة في الادارة، عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.22، وأن درجة تحققها في الإدارات والمكاتب، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.24.
- أن درجة الاحتياج لقرب مقر إقامة الموظفين/ات من العمل، عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.09، وأن درجة تحققها في الإدارات والمكاتب، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 2.33.
- أن درجة الاحتياج لعدم انشغال الموظفين/ات في أعمال أخرى خارج العمل، عند موظفي وموظفات الإدارات والمكاتب في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 1.94، وأن درجة تحققها في الإدارات والمكاتب، جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي 2.42.

#### التوصيات :

في ضوء أبرز النتائج، جاءت التوصيات، كما يلي:

- أن تزود الإدارة العامة للتعليم الإدارات والمكاتب المستلزمات المكتبية (أحبار - أوراق - أقلام - انترنت)، لموظفيها من خلال عقد شراكات مع عدد من الشركات التجارية، لتسهيل توافرها في الإدارات والمكاتب.
- أن تقوم إدارة التعليم بالتعاقد مع شركات تنظيف متخصصة، للاهتمام بنظافة المباني بعامة، ودورات المياه بخاصة.

- أن تسعى إدارة التعليم إلى توافر أجهزة الحواسيب الحديثة، لجميع موظفيها، من خلال عقد اتفاقات مع الشركات الحاسوبية الاستثمارية.
- أن تعمل إدارة التعليم على تهيئة البيئة المادية المناسبة للعمل من خلال تجهيز الإدارات بالمكاتب اللازمة لموظفيها.
- أن تقدم الإدارة العامة للتعليم الحوافز المادية والمعنوية لموظفيها المتميزين في انجاز الأعمال، وتقديم المبادرات المتميزة، من خلال إقرار نظام للحوافز، والمكافآت للموظفين والقياديين المتميزين.
- تشجيع موظفي وموظفات إدارة التعليم على التنمية الذاتية، من خلال الفراءات الموجهة، وحضور الندوات، والمؤتمرات، والدورات التدريبية المتخصصة، في المجالات التي تخدم العمل، وتحقيق الأهداف المنشودة .
- استحداث مركز تدريب متطور مواكب للمستجدات الحديثة في الميدان التربوي، مستقطب للخبرات المحلية والدولية، لبناء قدرات موظفي وموظفات إدارة التعليم.
- تعزيز مبدأ العلاقات الإنسانية بين الرئيس المباشر وبين زملائه في إدارتهم، وتوافر لغة الحوار الهادف، والمشاركة في صنع القرارات، وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين، من خلال تبني سياسة الشفافية والصراحة وفتح باب الحوار البناء وتوضيح كل ما يستجد من تغييرات يزعم القيام بها.
- التأكيد على انتهاج الخط الإداري اللامركزي في سيرورة العمل من خلال إيجاد البيئة التشاورية في الإدارة، وإتاحة المعلومات للجميع وحرية تبادلها.
- ضرورة توافر وسيلة النقل (السيارة) الجيدة اللازمة لانتقال الموظفين/ات، أثناء تأدية مهامهم الإشرافية، وممكن التعاقد من شركة نقل تتولى هذه المهمة.
- عدم إشغال الموظفين/ات في أعمال خارج وقت الدوام الرسمي، لا تخدم مهامه الوظيفية، إن كانت ذات ارتباط بالعمل المكلف به، فيؤدى ذلك وفق الأنظمة المالية.
- الاستفادة من الموظفين/ات ذوي التخصصات العليا، في وضع الخطط الاستراتيجية للإدارة بمشاركة الموظفين/ات في الإدارة.
- عدم إشغال المشرفين و المشرفات التربويين/ات ، بأعباء إدارية قد تصرفهم عن مهامهم الإشرافية الفنية التخصصية، و أرى امكانية الاستفادة من المساعدين و المساعدات الإداريين/ات المكدمين في بعض المدارس، الذين يشكلون عتالة مقنعة.
- ضرورة توافر مقهى لتقديم القهوة والشاي والوجبات الخفيفة، وصالة ترفيه لموظفي وموظفات إدارة التعليم، لتجديد نشاطهم، والتخفيف من مستوى ضغوط العمل، من خلال التعاقد مع شركات متخصصة في هذا المجال.
- وجوب لتعاقد مع شركات ذات كفاءة وخبرة عالية تتم متابعتها، لصيانة للمباني بعامة، والتكييف بخاصة، وبصفة دورية، للإيجاد بيئة عمل مريحة وأمنة لموظفي وموظفات إدارة التعليم.

## المراجع :

- السراني، أماني بنت عبد الله. (2017). الاتصالات غير الرسمية وعلاقتها بضغط العمل للموظفات العاملات في القطاعات الأمنية بالمدينة المنورة. (Doctoral dissertation).
- العتيبي، عبير بنت سعيد العصيمي. (2015). قيادة التغيير في إدارتي التربية و التعليم للبنين و البنات بالمنطقة الشرقية: الواقع و أبرز المعوقات. Journal of Faculty of Education-Benha University, 352(2908), 1-21.
- ككتاب، محمد بن يوسف بن يعقوب. (2016). أهمية تطبيق القيادات التعليمية لمبادئ المحاسبية الإدارية: دراسة ميدانية مطبقة بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية 'The Importance of Administrative Leaders' Application of Accountability Principles in the Directorates of Education in the Kingdom of Saudi Arabia: A Field Study. International Interdisciplinary Journal of Education, 1(19), 1-25.
- الهياف، هياف ناصر، سلامة، كايد محمد. (2017). برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. (16)4,