التحفيز وعلاقته بجودة العمل الارشادي لدى المرشدين التربويين

م.د. تهاني طالب
مركز البحوث النفسية

الملخص:-

استهدف البحث الحالي التعرف على :

قياس مستوى التحفيز لدى المرشدين التربويين دلالة الفروق في درجات التحفيز لدى افراد العينة على وفق متغيرات (الجنس، التخصص). قياس مستوى جودة العمل الارشادي لدى المرشدين التربويين.دلالة الفروق في درجات جودة العمل الارشادي لدى افراد العينة على وفق متغيرات (الجنس، التخصص). العلاقة بين متغيري البحث.

ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بما يلي:.

بناء مقياس التحفيز على وفق نظرية (العاملين للمنظر هيرزبرج 1975) ، وتألف المقياس بصيغته النهائية من (24) فقرة، بعد استكمال الخصائص السايكومترية للبناء من (الصدق والثبات والقوة التمييزية). بناء مقياس جودة العمل الارشادي على وفق مبادئ الجودة في المجال التربوي التي طرحها (ادوارد ديمنج Edward Deming) ، تألف المقياس بصيغته النهائية من (40) فقرة ، بعد استكمال الخصائص السايكومترية للبناء من (الصدق والثبات والقوة التمييزية). وطَّبقت الباحثة مقياسي البحث على عينة البحث قوامها (250) من المرشدات والمرشدين التربويين العاملين في المديريات العامة لمحافظة بغداد، للعام الدراسي 2012 – 2013 ثم حللت البيانات بالأستعانة ببرنامج الحقيبة الأحصائية (spss) وكانت النتائج كما يأتي:

1. أن المرشدين التربويين يحصلون على مستوى مرضي من التحفيز.
2. لا توجد فروق دالة أحصائياً على وفق متغير(الجنس) في مستوى التحفيز الذي يحصلون عليه.
3. توجد فروق دالة أحصائياً على وفق متغير(التخصص) في مستوى التحفيز ولصالح خريجي اقسام علم النفس / كليات الاداب.
4. ظهر بوجود مستوى ادنى نحو جودة العمل الارشادي لدى المرشدين التربويين.
5. توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الجنس في مستوى جودة العمل الارشادي ولصالح الاناث.
6. توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير التخصص في مستوى جودة العمل الارشادي ولصالح خريجي اقسام علم النفس / كليات الاداب.

واختتم البحث بالتوصل الى مجموعة من التوصيات والمقترحات.

Abstract:

Measuring the Level of motivation among the counselers.

Identification of differences significance in the degrees of motivation among the sample according to (sex, specialization) variables .

Measuring the Level of counseling quality among educational conselers

Identification of differences significance in the counseling quality among the sample according to (sex, specialization) variables .

Identification of relationship between the studyvariables .

To achieve the aims of the study the researchers have been adopted the fllowing:

1. Building the counseling work quality scale according to (two factor of Hetezrberg 1975), consisting of (24) items after the completion of psychometric characteristics of building as (validity, reliability and discriminative power).
2. Building the motivation scale according to the principles of quality of education field (Edward Deming) consisting of (40) items after the completion of psychometric characteristics of building as (validity, reliability and discriminative power).

The researcher has been applied the two scales on a sample consisting of (250) male and female counselers working in the state directorate of Baghdad for the academic year 2012-2013 and analyzed data by SPSS and the results were:

- Counselers get satisfied level of motivation.
- There are statistically differences significance according to sex variable for the female in the level of motivation.
- There are statistically differences significance according to specialization variable level of motivation for the graduates of psychology department , Arts colleges.
- There is low level counseling quality among counselers .
- There are statistically differences significance according to sex variable for the female in the level of counseling quality.
- There are statistically differences significance according to specialization variable level of motivation for the graduates of

psychology department , Arts colleges. The study concludes with some of suggestion and recommendation.

الفصل الاول

مشكلة البحث:-

ان تطور المجتمعات الانسانية وبقائها مرهون بجودة التربية، ولكون الحياة الإنسانية متغيره كان على كل جيل أن يعلم الجيل الصاعد وينميه وهكذا باستمرار من جيل إلى جيل ، والتربية وسيلة المجتمع إلى الاستمرار والبقاء بل والتقدم، وهدفها أن تنقل إلى الجيل الجديد المهارات والمعتقدات والاتجاهات وأنماط السلوك المختلفة التي تجعل منهم مواطنين صالحين، وللتربية دور مهم وفاعل في تقدم الأمم والشعوب فهي تساعد في خلق الإنسان ليتحمل مسؤولية بناء مجتمع جديد، لذا بدأت الدول تتسابق للوصول إلى معالجات جذرية للمشكلات والمعوقات التي تتعرض لها التربية حتى تأخذ دورها الحقيقي في تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقها، ولتصبح قوة فاعلة في عمليتي التغيير والتجديد لبناء المجتمع المتحرر. (عبد الغني،**2003** ، ص**88-89**)، وقد عرف العالم في الآونة الأخيرة نهضة فكرية بارزة في المجال التربوي، إذ حظيت المؤسسات التعليمية باهتمام بالغ وكان ذلك الاهتمام نتيجة حتمية لوعي الشعوب بأهمية الاستثمار في الطاقة البشرية، ومن هذا الوعي انبثقت أفكار تنموية تدعو إلى إيجاد حلول مقننة للمشكلات التربوية والتعليمية، ولاسيما المشكلات المعاصرة حيث أدرك علماء النفس والأخصائيين التربويين أن مشكلات الحاضر لم و لن تعالج بأفكار الماضي، ومن هنا كانت الضرورة الملحة لإيجاد حلول منطقية لمشكلات التربية والتعليم، فتضافرت جهود القائمين على العملية التربوية لأجل الوصول إلى جودة الخدمات التعليمية، ومن المؤكد أننا لن نتمكن من تجويد التعليم إلا من خلال جودة الخدمات الإرشادية. أن فعالية التوجيه والإرشاد واتسام خدماته بالجودة من شأنه أن يؤدي إلى جودة الخدمات التعليمية، ومن ثم رفع المستوى التعليمي للطلبة في مختلف المراحل.

ان الحياة المتطورة والمعاصرة قد فرضت على المسؤولين عن شؤون التعليم وتطويره ان يكثفوا الجهود نحو جودة التعليم بكل جوانبه، وتحسين مخرجاته حتى تتلاءم مع المتغيرات العالمية والتقدم العلمي وتفجر المعرفة الانسانية وانتشار ظاهرة العولمة وما تفرضه من زوال الحواجز بين الدول وانعكاسات ذلك على الثقافات ومنظومة القيم وازدياد حدة التنافس الاقتصادي، كل ذلك فرض على النظم التعليمية ان تدفع وتحفز المسؤولين عن تلك النظم الى وجوب الاصلاح والتطوير ضمن اطار البحث عن الجودة التي صارت هي معيار المفاضلة في الاداء التعليمي (الزهيري،2009،ص5)، وان العملية الارشادية من اهم ركائز التربية وقد اصبحت الخدمات الارشادية مؤشراً على تقدم المجتمع ورقيه واهتمامه برعاية الانسان، رعاية شاملة ومتكاملة من جميع النواحي، فلم تعد الخدمات النفسية والارشادية ترفاً بل اصبحت ضرورة للناس جميعا، لذلك تطورت بسرعة فائقة في الدول المتقدمة لتواكب الكثير من المشكلات والصعوبات التي يواجهها الناس (ابو عيطة، 1988، ص65).

ويعد المرشد أحد الركائز الرئيسة في العملية التربوية والعنصر المهم الذي يعول عليه في تحقيق الكثير من النجاحات في تطوير تلك العملية وتحسينها، لذا فان يجب ان يكون المرشد قادر على القيام بعمله حسب ما مخطط له، وان يكون على قدر من الكفاءة لممارسة عمله الانساني والمهني، ولاشك ان الاهتمام بالاعداد العلمي والتدريب المهني للمرشد، وتمسكه بالضوابط الاخلاقية امرا هاما ومتطلباً ضروريا للنجاح في العمل الارشادي، الا ان هذه العناصر مالم تكن متوجه بشعور المرشد بالقناعة والارتياح والسعادة نحو عمله الارشادي، من خلال ما يحصل عليه من تحفيز، فان تلبية احتياجات المرشدين وتحسين ظروف عملهم الارشادي، ورفع روحهم المعنوية، ينمي لديهم الشعور بالرضا والارتياح تجاه عملهم وبالتالي تحقيق مستوى عالي من جودة العمل الارشادي.

ان الارشاد احدى ضروريات الحياة الانسانية ومن أهم الحاجات النفسية على مستوى الفرد والجماعة في كل المراحل العمرية في ضوء خصائص نمو كل مرحلة ومشكلاتها ومتطلباتها مما يتطلب استمراريته. وان جودة الخدمات الارشادية هي جزء من جودة التربية والتعليم التي يسعى

العالم باسره الى تحقيقه، من هنا حاولت الباحثة التعرف على مستوى جودة العملية الارشادية للمقدمة للطلبة في المدارس الابتدائية والمتوسطة والاعدادية.

ووجدت الباحثة من خلال عملها في مجال الارشاد النفسي اهمية التحفيز المادي والمعنوي في رفع مستوى جودة الخدمات الارشادية المقدمة للطلبة، اذ تلعب عملية التحفيز دورا هاما من خلال تعديل اتجاهات العاملين نحو عملهم واشباع رغباتهم وحاجاتهم وبذلك تحصل المؤسسة على الجزء الاكبر من ولائهم واخلاصهم وانتمائهم لها. لهذا اقدمت على دراسة الانساق الارتباطية بين مستوى التحفيز وعلاقته بجودة العمل الارشادي لدى المرشدين التربويين.

اهمية البحث:-

أن بناء المجتمعات الحديثة يعتمد على مواردها البشرية ،إذ إن التنمية البشرية هي أساس عملية تنظيم الحياة ورقيها، ولما كان الإنسان هدف التنمية ووسيلتها فقد عمدت المجتمعات البشرية ومؤسساتها التعليمية إلى توظيف الامكانيات البشرية والمادية لكي يتعلم الإنسان ويعمل ويتعايش مع الآخرين.(الشافعي ،2010 ، ص270)، لذا أصبح لزاماً على كل مجتمع يريد التقدم والرقي واللحاق بركب الحضارة أن يطور برامجه واساليبه التربوية والتعليمية لكي تتماشى مع التطورات المذهلة لمنجزات العلم وتطبيقاته.(الزهيري ، 2009، ص5)، والتربية على وفق ذلك لا تستطيع تحقيق ما تصبو إليه إلا من خلال التعليم، الذي يعد من أهم استثمارات المجتمعات والشعوب المتقدمة التي تسعى دوماً للنهوض بطاقاتها وإمكانياتها البشرية بما يحقق لها استقلاليتها وسيادتها وتطورها، حيث يستثمر التعليم مورداً مهماً من موارد المجتمع، ألا وهو قدرات أفراده وطاقاتهم الذهنية لتحقيق أكبر عائد من التنمية في المجالات كافة.(عبد الحميد، 2003، ص38)، لذا اصبح الاهتمام بجودة عمل المرشدين التربويين من اوليات اهتمام المؤسسات التعليمية، اصبح الارشاد التربوي ضرورة تربوية واجتماعية ملحة، وليس ترفاً تسعى لتحقيقه الادارة المدرسية، وذلك لاعتبارات عديدة من أهمها: تطور التعليم في مناهجه وأهدافه واساليبه، واهتمام التعليم بشخصية المتعلم في جوانبها النفسية والاجتماعية والسلوكية، وظهور بعض المشكلات الرئيسة في المدرسة كمشكلة المتأخرين دراسياً، والتعامل مع المتفوقين عقلياً، هذه الاعتبارات وغيرها توضح ضرورة الارشاد والتوجيه التربوي في مدارس التعليم الحديثة،

فالادارة المدرسية تحقق الكثير من اهدافها عن طريق الارشاد ولعل من أهمها: المساهمة في تشكيل سلوكيات الطلاب وقيمهم داخل المدرسة وخارجها، ومساعدتهم في تخطي العقبات التي قد تعترض طريق نجاحهم وتحول دون تحقيق اهدافهم المنشودة (السميح، 2010، ص85).

ويشهد القرن الحادي والعشرون كثيراً من المتغييرات العلمية والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية و السياسية كما يشهد عدد من التحولات المهمة في مناحٍ عدة ومن ذلك التحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع غزارة المعلومات ومن مجتمع المعرفة إلى مجتمع ما وراء المعرفة ومن مجتمع التكنولوجيا إلى مجتمع التكنولوجيا فائقة التقدم وان كل هذه التغييرات والتحولات انعكست آثارها الايجابية والسلبية على جميع المؤسسات بشكل عام مما ألقى على التعليم مسؤولية تبني الرؤية الدولية من حيث الاهتمام بجودة التربية والتعليم لكافة المدخلات والمخرجات (عيدروس ،2007، ص136). إذ يرتكز نجاح او فشل المؤسسات التعليمية على مدى تحكمها واهتمامها وتاطيرها الصحيح لاهم مورد تملكه وهو العنصر البشري،والذي يعد الثروة النادرة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كماً ونوعاً بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، لذا على المؤسسات التعليمية ان تكون عامل جذب للكفاءات من المرشدين التربويين من خلال الاهتمام بتوفير نظام جيد من التحفيز، اذ اكد دراسة عباس ان النظام الجيد للحوافز يحقق زيادة نواتج العمل ورفع مستوى جودة العمل الارشادي، وتنمية روح التعاون بين افراد المؤسسة التعليمية، وشعور المرشد بانه جزء لايتجزء من المدرسة التي ينتمي اليها، حيث ان اي نجاح يعد نجاح له واي فشل فهو فشل عليه (عباس، 2007).

يهدف تجويد العمل الإرشادي إلى تحقيق أكبر منفعة للمستهدفين بالنشاط الإرشادي وبالتالي تقوي فرصتهم لتحقيق الاستفادة ، إن اعتماد إدارة الجودة الشاملة بشكل منظم ومتسلسل ومنطقي في مجال الإرشاد سوف يحقيق تحسينات كثيرة في جميع مجالات العملية الإرشادية ، ومن الخطأ أن نعتقد أن هناك حاجة ماسة إلى الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في القطا عات الإنتاجية فقط ، وفي هذا الصدد قد تطرقت مجموعة من الدراسات التي تناولت دراسة الجودة الشاملة في مجال الخدمات التربوية، والتي منها دراسة مريم الشرقاوي (2002) تحت عنوان إدارة المدارس بالجودة الشاملة ، حيث كانت العينة من المدارس الثانوية، و كذلك دراسة درباس

(1994) التي تناولت إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التربوي السعودي، وقد توصلت الدراستين الى سعي القائمون على المجال التربوي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى إحداث تطوير نوعي لدور العمل الارشادي في المدارس بما يتلاءم مع المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية ، ومواكبة التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة التربوية .

وتوصل (عطية، 2008)، ان استعمال نظام الجودة الشاملة في التربية يساعد على تحسين وتطوير اساليب العمل الارشادي وتطويرها بما يحقق للطلبة مستوى عال من التوافق والصحة النفسية، واكد (الشافعي،2012)، يساعد تطبيق نظام الجودة الشاملة في المجال التعليمي الى دفع العاملين في المجال التربوي على بذل المزيد من الجهود من اجل اتقان العمل والاخلاص فيه، وتحسين الاداء وتطويره باستمرار مما يساعد على انحسار الشكاوى التي تواجهها الموسسات التربوية والتعليمية.

تجد الباحثة بان الاهتمام بجودة العملية التربوية عامة وجودة العمل الارشادي خاصة هو مفتاح النجاح الذي اوصل العديد من البلدان الى مصاف الدول المتقدمة، فالجودة تعني التميز وتقبل التطوير وعدم مقاومة التغيير، وتنبع الاهمية ايضا من حاجتنا كدول العالم الثالث الى ما يثبت كفاءاتنا واستعدادانا للتطوير العلمي والثقافي، مواجهة التحديات التكنولوجيا المعاصرة والحاق بها وتطويرها.

ترى الباحثة اهمية الدراسة تنبع من خلال اعطاء تصور كامل عن مستوى جودة العمل الارشادي الذي يقدمه المرشد التربوي في ضوء الامكانيات المتوفرة لديه، وما علاقته بمستوى التحفيز الذي يحصل عليه، لكي تصبح لدينا صورة واضحة عن مستوى ما يقدمه من عطاء والذي سينعكس على نوعية المخرجات التي من خلالها ستحقق التنمية الشاملة اهدافها المرجوة الخاصة والعامة .

اهداف البحث:-

1. **التعرف على مستوى التحفيز لدى المرشدين التربويين**
2. **التعرف على دلالة الفروق في درجات التحفيز لدى افراد العينة على وفق متغيرات (الجنس، التخصص).**
3. **التعرف على مستوى جودة العمل الارشادي لدى المرشدين التربويين.**
4. **التعرف على دلالة الفروق في درجات جودة العمل الارشادي لدى افراد العينة على وفق متغيرات (الجنس، التخصص).**
5. **التعرف على العلاقة بين متغيري البحث.**

حدود البحث Research Limits :-

يتحدد البحث الحالي بالمرشدات و المرشدين التربويين في المديريات العامة لتربية محافظة بغداد للعام الدراسي 2013 – 2014.

تحديد المصطلحات:-

التحفيز Motivation :

هيرزبرج Herzberg **1957: الامور المشجعة التي يحصل عليها الفرد اثر انجازه للعمل قد تكون داخلية مثل الشعور بالفخر وتقدير الذات، او المحفزات الخارجية التي تقدمها المؤسسة للعاملين كزيادة في الراتب او المكافأة او الترقية (** Greenberg& 1999 ،p.45 Baron)

فرنون Vernon: **نوع من القوى الداخلية التي تستثير وتنظم وتديم كافة الانشطة التي يقوم بها الفرد.(** Heller& hindle،1998، p.35 **)**

بيندرPinder: **مجموعة القوى الفعالة التي تصدر من داخل الفرد ومن محيطه، وتحثه على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشدته واستمراره.(حمداوي، 2004، ص151)**

جيمس و آن Anne & James : **العملية التي تسمح بدفع الافراد وتحركهم من خلال دوافع معينة لبذل مجهود من اجل تحقيق هدف محدد.**James، Bruce، 1995.p 74)

التعريف النظري: تبنت الباحثة تعريف هيرزبرج Herzberg 1957، وذلك لاعتماد الباحثة على نظرية العاملين في بناء المقياس وتفسير النتائج.

التعريف الاجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المرشد التربوي من خلال أستجابتهِ على مقياس التحفيز الذي أعدتهُ الباحثة لأغراض البحث الحالي.

الجودة Qulity :

أيشكاوا Ishikawa 1985 : جودة جميع الاشياء الموجودة في المؤسسة سواء كانت اشياء مادية اوبشرية.(Ishikawa p20،1985،).

كرومب Crump 1993: ليست مجموعة من الكلمات بل الجودة ما نفعله، وان العنصر الاساس الذي تركز عليه الجودة هو خدمة العملاء والتركيز على سد حاجاتهم ومتطلباتهم سواء كانوا داخل تلك المؤسسة او خارجها (Crump،1993،p22).

ديمنيج Deming 2000 : إحتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً. (Deming ،2000،p140)

الخطيب 2003: طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية وفي كل مجال وظيفي في المنظمة، باستخدام كافة الموارد البشرية والمادية المتوفرة" (الخطيب،2003، ص13)

البيلاوي وآخرون 2010 : مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المتوخاة للمؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات المنشودة بأفضل الطرق واقل جهد وتكلفة ممكنين (البيلاوي وآخرون ،2010 ، ص12).

التعريف النظري: لم تجد الباحثة حسب علمها تعريف لمصطلح جودة العمل الارشادي، لذلك استمدت التعريف النظري من التعاريف السابقة و الاطار النظري.

جودة العمل الارشادي: مجموع الصفات والخصائص والخطط والآليات المقدمة من قبل المرشد التربوي والتي تضمن ارضاء حاجات المسترشد.

التعريف الاجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المرشد التربوي من خلال أستجابتهِ على مقياس التحفيز الذي أعدتهُ الباحثة لأغراض البحث الحالي.

المرشد التربوي Educational Counselor : أحد أعضاء الهيئة التدريسية المؤهل لدراسة مشكلات الطلبة التربوية والصحية والأجتماعية والسلوكية من خلال جمع المعلومات التي تتصل بهذه المشكلات سواء أكانت هذه المعلومات متصلة بالطالب أم بالبيئة المحيطة به لغرض تبصيره بمشكلاته ومساعدته على التفكير في الحلول المناسبة لهذه المشكلات التي يعاني منها واختيار الحل المناسب الذي يرتضيه لنفسهِ (وزارة التربية،2008، ص 8).

الفصل الثاني

الاطار النظري:-

سيتم في هذا الفصل عرض الاطر النظرية التي تناولت مفاهيم البحث وحسب المحاور في نصه:

المحور الأول: مدخل عام :-

مما لا شك به إن أي مؤسسه أرادت إن تصنع لنفسها مكانه و مستقبل لابد لها إن تهتم بمواردها المادية والبشرية، من خلال المحافظة على نشاط العاملين وحبهم و رغبتهم للعمل، و لكي ننمي هذه الرغبات و نحولها إلى اهتمامات بالعمل بطريقة مثلى وجد العلماء إن هناك طريقة مجدية إلا و هي التحفيز بمختلف مفاهيمه، إذ إن فلسفة التحفيز مرتبطة ارتباطا وثيقا بفلسفة المؤسسة، وتلعب فلسفة المؤسسة تجاه العاملين دورا هاما في تحقيق التفاعل بين المؤسسة من ناحية وبين العاملين من ناحية أخرى مما يترتب علية في النهاية تكوين شعور متبادل من الولاء والانتماء بين العاملين ومؤسستهم.وتستند عملية تكوين الشعور بالولاء والانتماء إلى ضرورة تعرف المؤسسة على مختلف الاحتياجات الإنسانية للعاملين فيها والأسباب التي تدفعهم إلى العمل وما يمكن إن يعوقهم عن تحقيق ذلك. وتلعب عملية التحفيز في هذا المجال دورا هاما يمكن من خلاله للمؤسسة تعديل اتجاهات العاملين وإشباع رغباتهم وبذلك تحصل على الجزء الأكبر من ولا ئهم وانتمائهم.

أنواع التحفيز:-

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للتحفيز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات:

1. التحفيز المادي : تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز و تتميز بالسرعة و الفورية و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، والاستفادة من قدراتهم الى اقصى حد ممكن، والارتفاع بمستوى كفاءتهم ، و الحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافئات و المساعدات أو إعطاء العلاوات. و قد تكون سلبية كالحرمان من المكافئات أو العلاوات أو تخفيض الراتب.
2. الترقية: يقصد بها شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والمركز والسلطة يفوق وظيفته التي يمارسها حاليا بمعنى الانتقال من وظيفة أدنى إلى وظيفة أخرى أعلى، ولها أهمية معنوية واحيانا مادي عندما يترتب عنها زيادة في الراتب.
3. تتفاوت طبيعة الإفراد من حيث استجابتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافزيهم أو دافعتيهم للعمل من فرد إلى فرد ومن مؤسسة إلى أخرى. فبعض الموظفين يمكن تحفيزهم عن طريق الألقاب ال0مهنية وبعضهم عن طريق رؤية نجاحهم في العمل ومنهم من يحب الشهرة المهنية ومنهم من يحفز حين يعمل فقط في أوقات العمل وليس من الضروري إن يأخذ إي عمل معه إلى المنزل وبعض الموظفين يحفز عن طريق الكلمات المشجعة مثل: أنت قمت بعمل عظيم جدا أو أنت أتممت هذا العمل بسرعة فائقة وعلى أكمل وجه فشكرا على هذا المجهود...الخ .هناك بعض الموظفين الذين تزداد حافزيتهم عن طريق ازدياد مسؤولياته في العمل. (،، Naylor p.98،1999).

طرق التحفيز:-

إنّ التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال والسير قدماً نحو تحقيق الأهداف، لهذا لا بد من توفر بعض المواصفات للقادة تدفعهم إلى تشجيع وتحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء ومنها:

الاستماع الجيد للأفراد:

لابد أن يركز المدراء على التواصل مع العاملين والإحساس بمشاعرهم وتوجيهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين، ولذلك من المهم التركيز على الإنصات الجيد للأفراد فعندما نشعرهم بأننا نعطيهم من وقتنا وتفكيرنا تزيد ثقتهم وحبهم لنا، نصل إلى عقولهم وقلوبهم مما يدفعهم لبذل قصارى جهدهم في خدمة العمل .

1. التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد: فالكثير من القادة يعتقد أنّ التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء، إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة ، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفاعلية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات .
2. تشجيع الجميع على الثقة في القائد: إن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر العنصر بثقة القائد به يصبح العنصر على ثقة بقائده، ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.
3. مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يرتكز على اللوم: يجب على المدراء والمسؤولين مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على اللوم ، فربما يكون الفرد بحاجة إلى تدريب أو توجيه أو أكثر أو تغيير أسلوب التوجيه، بما يساعده على تخطي تلك الأخطاء بسلام .
4. الاعتماد التبادلي: إن التركيز على الاعتماد التبادلي بين الأفراد في الفريق الواحد يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم، فالمشاركة والتعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر الجماعة بالمحبة والانتماء والاستقرار الذي يضمن نجاح العمل

تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد: يجب على المدراء واصحاب القرار أن يبحثوا على مصادر القوة والمواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد، ويعملوا على تشجيع ودفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات و الجوانب الكامنة لديهم والتي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه (ماهر، 2007، ص350 – 351).

تأثير التحفيز على نفسية المرشد وجودة عمله الارشادي:

1. إشباع حاجات المرشد الى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
2. جذب المرشدين إلى العمل الارشادي ورفع مستوى دافعيتهم نحو العمل الارشادي.
3. تنمية روح التعاون والاعتماد التبادلي بين المرشد وادارة المدرسة وجعلهم فريق عمل واحد.
4. شعور المرشدين بالرضا عن عملهم مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.
5. رفع مستوى العمل الارشادي والجودة في الاداء وادارة الجلسات الارشادية بما يحقق الاهداف المرجوة منها.
6. زياد فاعلية المرشد النفسي والتربوي في المدرسة، بحيث يصبح عنصر فاعل لايمكن الاستغناء عنه لاهميته في تقدم العمل التربوي.
7. اشعار المرشدين بالعدالة داخل المؤسسة التربوية. (ماهر، 2007، ص355).

ثانياً: النظريات التي فسرت مفهوم التحفيز:

1 – النظريات الكلاسيكية:–

من أوائل من تناول مفهوم التحفيز (فريدريك تايلور 1911) وقد ركز على الحوافز المادية. وافترض أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. واقترح تايلور نظام تجزئة العمل الى اجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيراً دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال. وعلى اساس تجزئة العمل يتم تحديد الاجر وفق نظام عادل، واطلق على هذه الفكرة اسم الحركة والوقت Time-and-Motion Study".

اما الانتقادات الاساسية التي وجهت لهذه النظرية هي:

– مساواة تايلور بين البشر والآلات.

– افتراض تايلور أن "الموظفين كسالى لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق.

– افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا دائما. (رزيق، 2001، ص38)

2 – حركة العلاقات الاجتماعية:

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة سميت حركة العلاقات الانسانية، وقد ركزت على اهمية العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين عملية الاتصال الاجتماعي والانساني بين الموظفين والمشرفين عليهم، واتاحة مجال للتحاور وابداء الآراء، هذه النظرية مبنية على دراسة اظهرت زيادة بمقدار 30% في الانتاجية بعد تحسين عمليات الاتصال الانساني بين الموظفين والمشرفين عليهم، إذ قام هاوثورن 1924 بعزل مجموعة من العاملات في مصنع Hawthorne في حقل خاصة بانتاج ادوات كهربائية في ظروف عمل جديدة محفزة، حيث قدم لهن وجبات غداء مجانية، وقد قلل من ساعات العمل ، واصبحت فترات الراحة اطول، كما تم السماح لهن القيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة، بالاضافة الى تغيير نظام الحوافز المالية نحو الاحسن، بجانب هذه التغيرات المادية تمت تغييرات في نظام الادارة، حيث اصبح المشرفون اجتماعيين واكثر تفهماً، نتيجة لذلك زدات الانتاجية بشكل واضح، وكان الاستنتاج الاول ان التغييرات المادية هي السبب، لكن بعد ذلك قام باجراء بعض التغييرات السلبية تغييرات سلبية كتقليل الاضاءة وزيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيها، فلاحظ ان الانتاجية استمرت مرتفعة، من ذلك استنتج ان سبب زيادة الانتاجية يرجع الى طريقة ادارة العاملين اكثر من تحسن الظروف البيئية للعمل، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين العاملين زادت انتاجيتهم، ولكن انتقدت هذه النظرية لانها ركزت على العلاقات الاجتماعية كطريقة مثلى للتحفيز(حرفة، 1980، ص152).

3 – نظرية العاملَين لهيرزبرج:

طور هيرزبيرج 1957 نموذج العاملين، بعد ان قام بمقابلات مع مجموعة من العاملين لغرض تحديد اسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، فوجد ان الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال عاملين هما :

العامل الاول (المحفزات الداخلية) :وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الاساسية وتشمل:

- **الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.**
- **عدالة نظم المؤسسة.**
- **المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.**
- **الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة المواصلات وغير ذلك.**
- **الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.**
- **العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.**
- **ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.**

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لأبد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

العامل الثاني : هي التي يسميها هيزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:

- **العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.**
- **التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء.**
- **فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل.**
- **تحمل المسئوليات أي وجود فرص لتحمل مسئوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.**
- **الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا.**

واعتقد هيزبرج هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة. بمعنى أن المجموعة الأولى العوامل الاساسية لا تؤدي إلى تحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

توكد هذه النظرية على أهمية تصميم العمل بحيث يكون مُمتِعا للعاملين فيعطيهم مجالا للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسئولية وتحقيق الإنجازات. تفسر النظرية ظاهرة ضعف التحفيز العاملين في بعض الأحيان للعمل بالرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوفير فرص للترقي وذلك يحدث حين لا يكون العاملين راضين عن العمل نفسه. فحسب هذه النظرية ان ارتفاع الدخل المادي والترقيات .

لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان عندما يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.

و تؤكد النظرية ان المال ليس هو المحفز الوحيد ، لان الإنسان له احتياجات اجتماعية فهو يحتاج الى الاحترام والتقدير من الاخرين، فهو يريد أن يشعر أنه يقوم بعمل له قيمته وأن أمامه تحديات يحاول التغلب عليها وأن هناك من يقدره. فالمال ليس هو المحفز الخارق وإلا فلماذا يريد الشخص عظيم الثروة أن يستمر في العمل؟ الإنسان يسعى لأن يعامل كإنسان فهو يريد البقاء ويريد أن يحيا كإنسان له احترامه وله فكره وله شخصيته وله أصدقاؤه وله نجاحاته وله تأثيره في العمل. ان نظرية العاملين انتشرت كثيرا، لكونها استنتجت من بيئة عمل حقيقية بالاضافة الى كونها سهلة الفهم (Greenberg& Baron،1999،p.45)

وقد تبنت البالحثة نظرية العاملين في بناء مقياس التحفيز ومناقشة النتائج، وذلك لان مبادئ النظرية تنسجم مع متطلبات العمل الارشادي، وما يجب ان يتمتع به المرشد التربوي من وجود حوافز داخلية وخارجية تدفعه للعمل الارشادي، وبذل الجهد، والاستمرار بالعمل بالرغم من صعوباته. فالمرشد يؤدي دوره بناءاً على ما تمليه عليه مسؤوليته الاجتماعية وقيمه ومبادئه الانسانية بالاضافة الى الاعتبارات المادية، وهذه الاعتبارات تضفي الشرعية على اقامة علاقات ارشادية ناجحة وفاعلة تتسم بالاستقرار والديمومة لحين تحقيق اهداف العلاقة الارشادية.

4- نظرية التوقعات:

كان فروم أول من تحدّث عن مفهوم التوقعات في عام 1964. بعد ذلك بأربع سنوات، قام كل من بورتر ولاولر بتعديل النظرية. إذ ترى النظرية أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما: قيمة فالحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف، و توقعاته حول الجهد والحوافز. الحوافز هي ما يحصل عليه العامل عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة. قد تكون الحوافز إيجابية، بحيث تشبع حاجات الفرد، كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعيا. وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، كخصم في الراتب.

العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز. هذا العامل يتشكل من أمرين:

الامر الأول: معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله. وقدراته وثقته بنفسه أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه.

الامرالثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها الفرد وثقته في نفسه أما ويتعلق هذا الامر بالمنظمة وإن كانت ستعطيه الحوافز التي يستحقها أم لا. (حرفة، ص152، 1980).

5- نظرية الإنصاف:

منظر هذه النظرية آدمز1965. ومحور هذه النظرية هو أن العاملين يمكن تحفيزالعاملين اذا تم معاملتهم بانصاف والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم. والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بنفس الدرجة مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبّط وتقل حافزيته للعمل والإنجاز.

ترى النظرية ان الإنصاف لا يعني المساواة. إذ انه عندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسّم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءت الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

تفترض النظرية وجود ثلاثة أنواع من الموظفين. النوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل. والصنف الثاني هم الذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول. وصنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. لكن، ليس الكل سيشعر دائما بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون. فمن السهل أن يبقي الشخص على أداءه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت (Naylor p.135،1999،).

6 – نظرية ماكليلاند:

اعتبر ماكليلاند ان الحاجة يمكن تحديدها في ثلاث حاجات هي:

الحاجة إلي امتلاك السلطة .

الحاجة إلي التفوق في الانجاز.

الحاجة إلي الشعور بالانتماء القوي للآخرين.

والإدارة الناجحة يمكنها أن تربط بين عملية التحفيز وإشباع هده الحاجات كلها أو بعضها وقد وجد ماكليلاند انه يمكن تقسيم الناس إلي ثلاث فئات حسب نوع الحاجة التي تنشا لدى كل واحد منهم.

الفئة الأولى: الأشخاص الذين تسيطر عليهم الرغبة في امتلاك السلطة وهؤلاء يطورون قدرتهم على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم، وغالبا ما يمتلكون القوة وتتوفر لديهم الشجاعة لتحدي الصعاب، والارتقاء في سلم الوظيفة باتجاه المناصب القيادية، ولا تثنيهم أساليب التحفيزالأخرى عن السعي وراء مطلب امتلاك السلطة مهما كانت مثيرة لغيرهم .

الفئة الثانية : هم الأشخاص الذين يجدون متعة في العمل الجاد وتجاوز العقبات وتحقيق الانجازات الإبداعية وهم في الغالب مثابرون يقلقهم الخوف من الفشل، ويعززهم النجاح ويحفزهم الاستمرار في التقدم بالعمل.

الفئة الثالثة: هم الأشخاص الذين يجتذبهم العمل مع الناس (نظام الفريق) والإحساس بالانتماء للآخرين في اللجان وجماعات النشاط، ويشعرون بالرضا والارتياح عندما يجدون أن الآخرين يرغبون بالعمل برفقتهم، ويتعاونون معهم ويقبلون مساهماتهم (Naylor p.138،1999،).

المحور الثاني : جودة العمل الارشادي

لمحة تاريخية:-

ينظر مجموعة من الباحثين الى ان الجودة مصطلح عصري احدثته الثورة الصناعية في الغرب ، بينما يرى البعض الاخر ان الجودة قديمة قدم التاريخ، ترجع جذورها الى القرن الثامن عشر قبل الميلاد عند البابليين في العراق، وخير شاهد على ذلك ما ورد في مسلة حمورابي من انظمة وقوانين تشير بشكل واضح الى الجودة في جميع مجالات الحياة ، وخير دليل على ذلك ان الملك البابلي (حمورابي) أعلن (بأن الشخص الذي يبني بيتاً ويسقط ويقتل ساكنيه سوف يعدم) ، من هنا سطرت الحضارة البابلية اقدم الاهتمامات بالجودة والاتقان في العمل ، أما في مصر فالاهرامات تشهد على جودة اداء الفراعنة في بناء وصنع جدران المعابد المصرية في القرن الخامس عشر قبل الميلاد فما هذا التشريع الا تكريساً لمبدأ الجودة والاتقان في العمل (مجيد والزيادات،2008 ، ص13)

ان مفهوم الجودة الشاملة في العصر الحديث من المفاهيم التي اثارت الجدل بين الباحثين والممارسيين، إذ يتوقف معناها ومفهومها على الطريقة النظر اليها، فهناك ثلاث وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالمعنى المستخدم وهي الجودة كما يتم تحديدها في مرحلة تصميم المنتج ويطلق عليها جودة التصميم Design Quality، والجودة التي تحقق من خلال العملية الانتاجية ذاتها، وتسمى جودة الانتاج Production Quality، كما تظهر الجودة عند الاستعمال الفعلي للمنتج بواسطة المستهلك، والتي تسمى جودة الاداء Performance Quality (سليم،2009، ص74)، وهذا الجانب يتعلق بجودة اداء المرشد التربوي وانعكاسها على اداء العمل الارشادي، إذ تعد الجودة اداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع اوجه العمل الارشادي من خلال التحسين والتطوير في المناخ التنظيمي للعمل الارشادي و النشاطات والبرامج والفنيات الارشادية.

وقد حدد (شو)ان كلمة الجودة الشاملة في مجال التربية والتعليم تشمل على عدة عناصر منها:

- المساواة : وتعني حصول الجميع على نصيب عادل وقسط متساو من الخدمة.
- الفعالية : تحقيق الفائدة المرجوة على مستوى الطالب و المؤسسة التعليمية والمجتمع.
- الملاءمة: الخدمات التي يحتاجها الطلبة.
- القبول الخدمات تقدم لاشباع الرغبات وتلبية التوقعات للطلبة.

ان هذه العناصر التي حددها (شو) تمثل صميم العمل الارشادي .

ابعاد الجودة في المجال التربوي :

ظهرت عدة اراء حول ابعاد جودة الخدمة التربوية تمثلت في:

الراي الاول : يرى ان للجودة بعدان هما الجودة الفنية التي تشير الى جوانب الخدمة الكمية، التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، ومكونات الجودة الوظيفية للخدمة. اما سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد امور يصعب قياسها بدقة مقارنة بالقياس الى العناصر المكونة للجودة الفنية.

الراي الثاني: يرى للجودة ثلاثة ابعاد اساسية، هي الجودة المادية التي تتعلق بالبيئة المحيطة للمؤسسة التعليمية، وجودة المنظمة التي تتعلق بصورة المؤسسة والانطباع العام عنها، والجودة التفاعلية التي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين العاملين في المؤسسة التعليمية وبين المستفدين منها.

الراي الثالث: يرى للجودة ثلاثة ابعاد اساسية ، هي الجودة الفنية (مالذي يتم تقديمه)، والجودة الوظيفية (كيف تتم عملية تقديم الخدمة التعليمية)، والجانب الآخر الصورة الذهنية للمؤسسة التعليمية والذي يعكس انطباعات العملاء عنها والتي تتوقف بدورها على تقويم المستفيدين للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة التعليمية.(سليم، 2009، ص106 –107).

ان العمل الارشادي ينسجم ويتلائم معه البعد الثاني (الراي الثاني). لذلك اعتمدت الباحثة البعد الثاني في بناء مقياس جودة العمل الارشادي

مستويات جودة الخدمة التعليمية والخدمات النفسية فانها تتمثل في:

1. الجودة المتوقعة من جانب المستفدين من الخدمة وتتمثل في جودة العمل التي يروا ضرورة وجودها.

2. الجودة المدركة من جانب ادارة المؤسسة التعليمية وتراها مناسبة.
3. الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة التعليمية والارشادية.
4. الجودة المقدمة للمستفدين . (سليم ، 2009، ص111).

رواد الجودة.

1- ادوارد ديمنج (Edward Deming)

ولد ديمنج في الولايات المتحدة الامريكية عام (1900) وحصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة (بيل) وعمل استاذاً في جامعة نيويورك في مجال الضبط الاحصائي للعمليات (Statistical Process Contrl) ، ومن ثم نقل خبرته في مجال الضبط الاحصائي الى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناءاً على طلب الحكومة اليابانية لمساعدة صناعتها في تحسين الانتاجية والجودة، وقدعُرف في اليابان بلقب"أبو الجودة "وكان له الاثر المعروف على الاستراتيجية اليابانية بشأن الجودة ، ويعد ديمنج من ابرز المؤسسين لادارة الجودة الشاملة.(القيسي،2011، ص60)

وتعد المبادئ التي نادى بها من اكثر مبادئ الجودة الشاملة تطبيقاً في المؤسسات الانتاجية والخدمية ، لا بل تم تطبيقها في المؤسسات التربوية، اذ انها عبارة عن اساليب تسمح للافراد ان يعملوا من خلالها بشكل جماعي، وتتضمن مبادئ ديمنج اموراً ينبغي اتباعها والابتعاد عن اخرى.(عليمات، 2004، ص22)

وقد ركز ديمنج في فلسفته على الامور الآتية :-

1. جودة الاداء مسؤولية الادارة وبشكل دائم .
2. تعليم وتدريب الافراد على كيفية التحسين الدائم والعمل الجماعي .
3. ضرورة توفير الدوافع الداخلية للعاملين لتحسين الجودة وتدريبهم على استخدام الاساليب الاحصائية للرقابة على الجودة .

ان افكار ديمنج وفلسفته تعمل على تحسين الجودة في المؤسسة التعليمية عن طريق :-

1. توفير قيادات تربوية واعية .
2. الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين لتحقيق التحسين المستمر .

3. التركيز على الانجازات وجودة الاداء .

4. القدرة على اتخاذ القرارات في تغير ثقافة المؤسسة التربوية. (زاهر، 2005، ص26-27)

ان العمل الارشادي ينسجم ويتلائم مع افكار (ديمنج) لذلك اعتمدت على وجهة نظره في بناء مقياس جودة العمل الارشادي.

2- كورو ايشكاوا (Kaoru Ishikawa)

ولد ايشكاوا في اليابان عام (1915) وتوفي عام 1989، ويعد ايشيكاوا الاب الحقيقي لحلقات الجودة، اذ يرى فيها الاسلوب الاهم لنشر مفهوم الجودة بين العاملين، تأثر ايشكاوا بما طرحه ديمنج وجوران من افكار ونظريات في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية حتى تلاقت بعض افكاره مع افكارهما، ومن ابرز اسهامات ايشكاوا في مجال الجودة ما يأتي :-

1- حلقات الجودة (Quality Circles) التي طبقت على مجال واسع في المصانع اليابانية والتي تعد احد اسرار نجاح الصناعات اليابانية ، وحلقة الجودة هي (مجموعة صغيرة من الموظفين المتطوعين ، يجتمعون بشكل مستمر لمناقشة الامور المتعلقة ببيئة العمل بهدف حل المشكلات وتحسين طرائق العمل بما يكفل ضمان الجودة).

2- التدريب المستمر (Continuous Training) .

3- مخطط عظم السمكة (Fishbone Diagram) ويعرف ايضاً بأسم مخطط ايشكاوا، وهي اداة تساعد على حل مشكلات الجودة بطريقة منطقية من خلال الربط بين نتيجة ما وعدد من الاسباب المحتملة في حدوثها .

4- سلسلة الجودة (Quality Chain) وهنا يقصد ايشكاوا ان الجودة لاتقتصر على تحقيق رضا العميل الخارجي فحسب بل لابد من اعطاء الاهتمام للعميل الداخلي (العاملين في الادارات) .(الجضعي، 2005، ص82-83)

ويؤكد ايشكاوا على التركيز على العميل من خلال دراسة احتياجاته وتلبيتها من خلال التحسين المستمر للخدمات وبأستخدام حلقات الجودة وطرق المشاركة ونظم التحفيز وبناء مناخ ايجابي للعمل، لقد اسهم ايشكاوا في جعل فلسفة ديمنيج ملائمة للتطبيق في البيئة اليابانية وهو اول من ادخل مفهوم (كايزون) الذي يعني التحسين المستمر في جميع مجالات المؤسسة وهي

مسؤلية كل فرد في المؤسسة، وقد حدد ايشكياوا الجوانب الاساسية التي تشملها الجودة في المؤسسات وهي (جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، جودة طريقة الاداء، جودة المعلومات، جودة اماكن العمل، جودة العملية الانتاجية، جودة الافراد العاملين، جودة الاهداف التي تم وضعها في المؤسسة) .(حسين ، 2004 ، ص**23-24**)

الدراسات السابقة

1- دراسة نغراها Nughraha 2003

(الجودة الشاملة في عملية التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم العالي)

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى تحديد مؤشرات الجودة الشاملة في عملية التعليم والتعلم بمؤسسات التعليم العالي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء أربع مقابلات مع عينة الدراسة بالإضافة إلى قيامه ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) بهدف تحديد مؤشرات الجودة في التعليم العالي الأمريكي، وقد تكونت عينة الدراسة من (**120**) طالباً وطالبة، لمعرفة آرائهم في مؤشرات الجودة الشاملة في التعليم العالي .

وقد توصلت الدراسة إلى أن انه لكي يرتفع مستوى مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الأمريكي ينبغي أن يكون الطالب مركز التفاعل الصفي، وعلى الجامعة أو الكلية التي تطبق الجودة أن تبحث عن تحسين نوعية ما يستخدمه وما يتوصل إليه الطالب، وان عضو هيأة التدريس في الجامعة هو المسئول عن تطوير التعليم لدى الطلبة، وهو المسؤول عن البحث عن أساليب لتحسين نوعية عملية التعليم والتعلم، كما توصلت الدراسة إلى أن أساليب تقويم الطلبة غير مناسبة وينبغي البحث عن أساليب مناسبة وجديدة، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أن الطلبة يفضلون العمل في فرق الجودة وذلك لإقرار مهارات صنع القرار الجماعي، وان أدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تتطلب دعم الجانب العملي على حساب الجانب النظري، وان القيادة الجامعية الفاعلة هي التي تعمل وتنجز أكثر مما تنظر (المصري، **2007**، ص**19**).

2- دراسة الفوال والصافتلي (2010).

(تقويم جودة برنامج إعداد المعلمين في كلية التربية بالحسكة في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة)

أجريت الدراسة في السعودية، وكانت تهدف إلى التعرف على مدى جودة برنامج إعداد المعلمين في كلية التربية في جامعة الفرات وفقا للجوانب(الأكاديمية – الثقافية – الشخصية) في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن التعرف على تأثير بعض المتغيرات مثل (الجنس – مدى حضور المحاضرات) في مدى جودة إعداد المعلم من وجهة نظر طلبة المرحلة الرابعة قسم تربية الطفل.

ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للبحث تألفت من (35) معياراً لقياس الجودة المنشودة وفقا لمقياس خماسي متدرج على عينة من طلبة المرحلة الرابعة قسم تربية الطفل بلغت (122) طالبا وطالبة ،بواقع (92) طالبا و (30) طالبة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ان مدى جودة برنامج إعداد المعلم في كلية التربية من وجهة نظر الطلبة كان بدرجة متوسطة مما يؤكد على ضرورة العمل على رفع مستوى جودته لضمان جودة مخرجاته، كما أظهرت الدراسة أن المتغيرات المدروسة لم يكن لها تأثير على نتائج التقويم، وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين جودة برنامج إعداد المعلمين الحالي.(الفوال والصافتلي، 2010، ص89-115).

الفصل الثالث

منهجية البحث و اجراءاته:-

منهج البحث المنهج الوصفي، فقد تم اجراء البحث ميدانياً بأستعمال المقياس والتحليل والتفسير. و يتضمن ايضاً كل اجراءات البحث من وصف عينة البحث، وشرح الخطوات التي أتبعت في اعداد اداتا البحت (مقياس التحفيز) و (مقياس جودة العمل الارشادي) لدى المرشدين التربويين ابتداء من تحديد الفقرات مروراً بإجراءات التحقق من مميزتها أداة

والتعرف إلى صدقها وثباتها وانتهاء بالوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا، وكما يأتي نصه

أولا– مجتمع البحث:–

يتألف مجتمع البحث الحالي من المرشدات والمرشدين التربويين في المديريات العامة لمحافظة بغداد. ويتكون مجتمع البحث الحالي بحسب احصائية وزارة التربية للعام الدراسي (2013 –2014) من (1310) مرشدة ومرشداً، بواقع (845) مرشدة و(465) والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1) عدد المرشدين والمرشدات موزعين بحسب مديريات تربية محافظة بغداد

ت	أسم المديرية	ذكور	أناث	مجموع
1	الرصافة الاولى	75	185	260
2	الرصافة الثانية	85	165	250
3	الرصافة الثالثة	60	70	130
4	الكرخ الاولى	45	85	130
5	الكرخ الثانية	85	185	270
6	الكرخ الثالثة	115	155	270
	المجموع الكلي	456	845	1210

ثانياً – عينة البحث :–

بلغ عدد افراد العينة البحث (250) وتمثل نسبة 19% تقريباً من حجم المجتمع الاصلي، وبواقع (141) مرشدة و (109) مرشد موزعين على مديريات محافظة بغداد الكرخ والرصافة والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2) عينة البحث موزعه على مديريات تربية محافظة بغداد

ت	أسم المديرية	الجنس		التخصص	
		ذكور	أناث	ارشاد	علم النفس
1	الرصافة الاولى	20	23	23	21
2	الرصافة الثانية	15	26	21	22
3	الرصافة الثالثة	12	20	18	20
4	الكرخ الاولى	17	24	24	16

5	الكرخ الثانية	20	25	24	23
6	الكرخ الثالثة	25	23	20	18
المجموع الكلي		109	141	130	120

ثانيا– أدوات البحث Tools of the Research :–

لغرض تحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة:

1. بناء مقياس التحفيز

2. بناء مقياس جودة العمل الارشادي

– التخطيط للمقياس وصياغة فقراته:

بناء ادوات البحث :–

لقد تعذر الحصول على مقاييس البحث المتمثلة بـ (التحفيز، وجودة العمل الارشادي)، لذا سعت الباحثة الى بناء مقاييس البحث، وحرصت على توافر الخصائص السايكومترية للمقاييس من صدق وتمييز وثبات، وأتبعت الخطوات العلمية لبناء المقياس وهي كالآتي:

التخطيط للمقياس وتحديد فقراته:

تبنت الباحثة نظرية العاملين (هيرزبرج) وتعريفه لمتغير التحفيز، واعتمدت على الخلفية النظرية ،(البعد التاني) من ابعاد الجودة في المجال التربوي في بناء مقياس جودة العمل الارشادي.

صياغة الفقرات:–

3– رأي الخبراء بأدوات البحث:

عرض المقياسان بصيغتهما الاولية على (10) خبراءً من الأختصاصين في علم النفس والأرشاد النفسي1، وُطلب من الخبراء إبداء ملاحظاتهم وآرائهم فيما يخص صلاحية الفقرات لقياس

[1] - أ .د. صالح مهدي صالح / كلية التربية/ الجامعة المستنصرية.
2- أ.د. نادية شعبان / كلية التربية/ الجامعة المستنصرية.
3 –ا.م.د. ايمان الطائي/ مركز البحوث التربوية والنفسية.
4- بشرى عبد الحسين محميد/ مركز البحوث النفسية .
5 – أ.م.د. مظفر جواد / مركز البحوث النفسية.
6- أ.م.د. نوال قاسم عباس / مركز البحوث التربوية والنفسية.
7– م.د. سوسن سمير عبدالله/ معهد اعداد المعلمين.

ماوضعت لأجله، وتعديل أو أضافة بعض الفقرات. وهذا يعدْ بمثابة الصدق الظاهري (Face Validity) الذي هو أحد الأجراءات المطلوبة في هذا المجال وأفضل طريقة لأستخراج الصدق الظاهري، وهي عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء والمختصين لتقدير مدى تمثيل هذه فقرات للمتغير المدروس (الصمادي والدرابيع، 2004، ص170).

وبعد أسترجاع أستبانة ارآء الخبراء وتفريغ بياناتها وتحليلها أتضح أن هناك أتفاقاً بين الخبراء على أبقاء بعض الفقرات كما هي، وعلى تعديل بعض منها، وتم اعتماد معيار ان الفقرة تبقى اذا ما احرزت على موافقة (9) محكمين فاكثر من المحكمين العشرة، بمعنى ان الفقرة تستبعد اذا اعترض عليها محكمان فأكثر، وهذا يحقق نسبة اتفاق مقدارها (90%) بين المحكمين، وهو معيار متشدد، ولم تلجأ الباحثة لتوظيف المعادلة الاحصائية ذات الصلة لاختبار دلالة الفروق بين ارآء المحكمين، لكونها تعطي نتيجة متطرفة جداً، وهي انها لاتعترف بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين الموافقين والمعترضين على كل فقرة حتى لو كان عدد الموافقين عليها تسعة محكمين من بين العشرة، مما يتطلب اجماعاً على كل فقرة لكي تقبل، وهو معيار مطلق لايتناسب مع تعددية وجهات النظر التي تسمح به العلوم النفسية والاجتماعية. جدول (3) و جدول (4) يوضح ذلك.

جدول (3)

ارآء السادة المحكمين لمدى صلاحية فقرات مقياس التحفيز

ارقامت الفقرات	عدد الفقرات	عدد المحكمين	نسبة الموافقة	النسبة المئوية للموافقة	مدى صلاحية الفقرة
1، 2، 3 ، 4 ، 6،7 ، 8، 10، 11، 12، 13، 14،15، 17، 18 ،19، 20، 21 ، 22،	19	10	10 / 10	%100	صالحة
5 ، 9، 16 ، 23	4	9	10/9	%90	صالحة
المجموع الكلي	23				

8- م.د. سيف محمد رديف / مركز البحوث النفسية والتربوية .
9 – م.د. محمود شاكر / كلية التربية/ الجامعة المستنصرية.
10 – م.م. سيد جلوب سيد / معهد اعداد المعلمين.

وبذلك يتضح بان جميع الفقرات صالحة وعددها (23) فقرة.

جدول (4)

ارآء السادة المحكمين لمدى صلاحية فقرات مقياس جودة العمل الارشادي

ارقامت الفقرات	عدد الفقرات	عدد المحكمين	نسبة الموافقة	النسبة المئوية للموافقة	مدى صلاحية الفقرة
1، 2، 3 ، 4 ، 6،7 ، 8، 10، 11، 12، 13، 14،15، 17، 18 ،19، 20، 21 ، 22، 23 ،25، 26 ، 27، 29 ، 31، 32 ، 33، 35 ،37 ، 38 ، 40	31	10	10 / 10	%100	صالحة
5 ،9، 16 ،24، 28، 30، 34 ، 36 ، 39	9	9	10/9	%90	صالحة
المجموع الكلي	40				

وبذلك يتضح بان جميع الفقرات صالحة وعددها (40) فقرة.

كما التزم الباحثة بالتعديلات اللغوية التي اقترحها بعض الاساتذة المحكمين، اما بدائل الاستجابة على المقياس، فقد وافق المحكمون على تاييدها مضموناً وعدداً ووزناً.

3 – اعداد تعليمات المقياس:–

تعد تعليمات المقياس بمثابة الدليل الذي يستنير به المستجيب في اثناء استجابته لفقرات المقياس، لذا روعي عند اعدادها ان تكون واضحة وبسيطة ومفهومة، واشير الى عدم وجود اجابات صحيحة واخرى خاطئة لان الفقرات تعبر عن سلوكيات والاجابة عنها تمثل السلوك الذي يقوم به المرشد في عمله، وقد طلب من المستجيبين عدم ذكر الاسم وذلك لتكون اجاباتهم اكثر صدقاً كما طلب منهم الاجابة عن فقرات المقياس جميعها، كما طلبت الباحثة من المستجيبين كتابة بعض المعلومات، كما موضح في ملحق رقم (1).

4 . تدرج الأستجابة وتصحيح المقياس : –

أعتمد الباحثة طريقة (ليكرت، Likert) في وضع بدائل الأجابة لاداتا البحث . وقد أختارت الباحثة البدائل:(تنطبق عليَ دائما، تنطبق عليَ غالبا، تنطبق عليَ احيانا، لاتنطبق علي، لاتنطبق عليَ ابداً) بحسب الأوزان الآتية وعلى التوالي (5،4،3،2،1) للفقرات الايجابية، وان اوزان الفقرات السالبة (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

5- تطبيق المقاييس على عينة ممثلة للمجتمع:-

لغرض التحليل الأحصائي للفقرات وإيجاد قوتها التمييزية ودرجة أتساقها وأستبعاد الفقرات غير المميزة، وأيجاد صدق وثبات المقاييس، فقد تم أختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (250) مرشدة ومرشد

التحليل الاحصائي لفقرات المقاييس:

***تمييز الفقرات** Item Discrimination:

ويقصد به قدرة المقياس لقياس الفروق بين الافراد في سمة ما، فالمقياس المميز هو المقياس الذي يستجيب له الافراد استجابات مختلفة (القاضي ،1981، ص302) والمقياس الجيد يجب ان يتمتع بقدرته على التمييز بين الافراد، (الصمادي والدرابيع، 2004، ص175) . ولكي تحقق الباحثة هذا الشرط أعتمدا أسلوب المجموعتين المتطرفتين الذي يُعد من الأجراءات المناسبة في عملية تحليل الفقرات ولغرض أجراء هذا التحليل في ضوء هذا الأسلوب أتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

1. تطبيق المقياس على عينة عشوائية بلغ عددها (250) وبواقع (141) مرشدة و(109) مرشد.

2. رتبت الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة والبالغ عددها (250) تنازلياً من أعلى درجة إلى أوطأ درجة. وقد أختيرت نسبة قطع لتحديد المجموعتين، وقد تم اختيار نسبة (27%) من الأستمارات الحاصلة على أعلى الدرجات و(27%) من الأستمارات الحاصلة على أوطأ الدرجات لتمثل المجموعتين المتطرفتين، وفي ضوء هذه النسبة بلغ عدد الأستمارات لكل مجموعة (68).

3. حساب المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري وتطبيق الأختبار التائي T.Test لعينتين مستقلتين لأختبار دلالة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا لكل فقرة من فقرات المقياس، وعدت القيمة التائية المحسوبة مؤشراً لتمييز كل فقرة من خلال مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، وقد تبين أن جميع فقرات مقياس التحفيز مميزة، اما فقرات مقياس جودة العمل الارشادي فقد كانت جميعها مميزة باستثناء الفقرة (16) غير مميزة إذ بلغت

قيمتها (**-0.332**) وبهذا اصبح عدد فقرات المقياس (**39**) فقرة والجدول (**5**) و (**6**) يوضحان ذلك.

الجدول (5) معاملات تمييز الفقرات مقياس التحفيز

الفقرات	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1	3.55	1.45	2.45	1.07	5.02
2	4.19	1.13	1.55	0.78	5.74
3	3.23	1.35	2.08	1.55	4.59
4	4.01	1.17	2.27	1.32	3.07
5	2.94	1.31	2.35	1.25	2.66
6	3.89	1.18	3.16	1.32	3.41
7	4.38	0.99	2.61	1.38	3.54
8	4.08	0.97	2.97	1.29	5.69
9	3.79	1.22	2.45	1.30	5.14
10	3.50	1.08	2.51	1.32	4.75
11	3.47	1.51	1.60	0.91	3.71
12	4.19	1.13	1.55	0.78	5.74
13	3.23	1.35	2.08	1.55	4.59
14	4.01	1.17	2.27	1.32	3.07
15	4.16	0.89	2.61	1.40	7.65
16	4.35	0.80	3.45	1.42	4.50
17	4.14	1.34	3.11	1.24	4.64
18	4.38	0.84	3.52	1.16	4.88
19	3.47	1.49	2.08	1.20	5.94
20	2.88	1.59	1.77	1.13	4.64
21	3.20	1.70	2.08	1.31	4.28
22	4.19	1.17	3.47	1.44	3.19
23	3.60	1.41	2.22	1.23	5.07

الجدول (6) معاملات تمييز الفقرات مقياس جودة العمل الارشادي

الفقرات	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1	4.76	0.54	4.13	1.17	.032
2	4.67	0.83	3.36	1.22	.294
3	4.97	0.17	2.95	1.25	3.158
4	4.79	0.53	2.95	1.35	0.413
5	4.82	0.45	2.95	1.35	0.780
6	4.35	0.97	2.48	1.52	.528
7	4.47	0.81	2.98	0.88	0.131
8	4.44	1.01	2.61	1.14	.829
9	4.82	0.38	2.36	1.20	5.974
10	4.91	0.28	2.67	1.01	7.498
11	4.55	0.88	2.20	1.14	3.428
12	4.85	0.43	3.23	1.63	.905
13	4.70	0.45	4.07	0.95	.937
14	4.26	0.92	3.15	0.80	.057
15	4.82	0.51	2.76	0.93	5.928
16	2.73	1.51	2.80	1.02	.332
17	4.50	0.95	3.11	1.43	.635
18	4.73	0.44	2.63	1.006	5.767
19	3.97	1.32	3.01	1.05	.654
20	3.61	1.38	2.70	0.93	.510
21	4.85	0.43	2.70	1.23	3.535
22	4.79	0.47	2.45	0.93	3.106
23	4.82	0.45	2.51	1.13	5.517
24	4.91	0.28	2.75	1.20	4.432
25	4.91	0.28	3.23	1.59	.537
26	4.91	0.28	3.77	0.99	.060
27	4.97	0.17	3.11	1.05	4.253
28	4.97	0.17	2.58	0.83	3.111

29	4.73	0.74	2.50	1.17	13.221
30	4.76	0.42	2.33	1.07	17.317
31	4.41	0.65	3.88	1.23	7.837
32	4.73	0.50	2.17	1.13	17.008
33	4.79	0.58	2.48	1.47	12.020

34	4.73	0.50	2.38	1.10	15.938
35	4.76	0.54	3.38	1.45	7.324
36	4.94	0.23	3.44	1.58	7.708
37	4.91	0.37	3.60	1.36	7.639
38	4.76	0.54	2.80	0.96	14.513
39	4.73	0.61	1.98	0.87	21.261
40	4.91	0.28	1.80	0.91	26.602

* مؤشرات صدق المقياس:-

* الصدق الظاهري Face Validity :-

يتحقق هذا النوع من الصدق عندما يقوم مجموعة من الخبراء أو الباحث بتفحص الاختبار، للاستنتاج ان فقرات المقياس على ما يبدو تقيس ظاهرياً ما يدعي الاختبار قياسه (لعجيلي،2001، ص 72). وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للمقياس، من الاجراءات المعتمدة في الفقرة (2) السالفة الذكر، إذ تفحصت الباحثة اولاً المقياس من بناء نظري وتعريف وفقرات وبدائل الاستجابة، ثم تم عرضها على لجنة من المحكمين صادقت عليها.

* صدق البناء Construct Validity :

وقد تم الحصول على مؤشر صدق البناء باسلوبين هما: القوة التميزية وقد تم الاشارة اليها سلفاً، طريقة الارتباطات (ايجاد ارتباط علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس)

* علاقة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس (*صدق الفقرة* Item Validity)

ويتحقيق ذلك استعملت الباحثة معامل ارتباط بيرسون Pearson لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من فقرات مقياس التحفيز والدرجة الكلية، وفقرات مقياس جودة العمل الارشادي والدرجة الكلية، لـ (250) استمارة أي العينة ككل، وعند استعمال الاختبار التائي لمعامل الارتباط أتضح أن الارتباطات كلها دالة إحصائيا عند موازنتها بالقيمة التائية الجدولية والبالغة (1.96) عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (248) ، والجدول (7) و (8) يوضحان ذلك .

جدول (7)

قيم معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التحفيز مع قيم الاختبار التائي لاختبار دلالة معاملات الارتباط

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة التائية
1	0.245	3.979
2	0.658	13.748
3	0.386	6.585
4	0.503	9.164
5	0.174	2.782
6	0.343	5.747
7	0.459	8.132
8	0.425	7.390
9	0.420	7.286
10	0.364	6.152

جدول (8)

قيم معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التحفيز مع قيم الاختبار التائي لاختبار دلالة معاملات الارتباط

الفقرات	معامل الارتباط	القيمة التائية
1	0.371	6.288
2	0.521	9.607
3	0.629	12.370
4	0.580	11.205
5	0.664	13.97
6	0.529	9.810
7	0.600	11.811
8	0.584	11.329
9	0.703	15.563
10	0.725	16.565
11	0.670	14.201
12	0.535	9.970
13	0.279	4.573
14	0.334	5.578
15	0.598	9.950
16	0.450	7.932
17	0.638	13.047
18	0.300	4.952
19	0.344	5.768
20	0.657	13.716
21	0.745	17.790

17.107	0.736	22
14.433	0.676	23
9.232	0.506	24
10.586	0.558	25
15.255	0.695	26
18.401	0.760	27
14.132	0.668	28
17.168	0.737	29
9.164	0.503	30
17.168	0.747	31
12.765	0.630	32
16.525	0.724	33
9.116	0.501	34
9.409	0.513	35
9.996	0.536	36
16.331	0.720	37
20.078	0.787	38
22.201	0.816	39

- **ثبات المقياس Reliability:-**

لغرض ايجاد ثبات اداتا البحث، فقد تم استعمال معادلة (الفاكرونباخ) لأستخراج معامل ثبات للمقياسين وقد بلغت قيمة معامل الفا لمقياس التحفيز (0.76) ولمقياس جودة العمل الارشادي (0.95) وتعد هذه القيم عالية حسب ماتشير لها الادبيات.

وصف اداتا البحث:-

مقياس التحفيز يتالف من (23) فقرة بصيغته النهائية، وبذلك تتراوح الدرجة الكلية للمقياس بين (23-115).

مقياس جودة العمل الارشادي يتالف من (39) فقرة بصيغته النهائية، وبذلك تتراوح الدرجة الكلية للمقياس (195 – 39).

***خامساً: الوسائل الاحصائية Statistical Means :-**

وظّفت الباحثة وسائل الاحصاء الوصفي والاستدلالي المدرجه ادناه لاتمام اجراءات البحث وحساب نتائجه، مستعينةً بالحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، علما ان مستوى الدلالة الذي جرى اعتماده لاختبار فرضيات الاحصاء الاستدلالي كافة كان (0.05).

1. معامل ارتباط بيرسون Person Correlation Coefficient: استخدم لايجاد العلاقة بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية، وايجاد العلاقة بين متغيري البحث (فيركسون، 1991، ص145).
2. الاختبار التائي لاختبار دلالة معاملات الارتباط: استخدم الاختبار التائي للتعرف على دلالة معاملات الارتباط (الصمادي والدرابيع، 2004، ص149).
3. اختبار التائي لعينتين مستقلتين T- Test for Indpendent Group: لاختبار الفرق بين متوسط درجات المجموعة العليا والدنيا في استخراج القوة التمييزية لفقرات المقاييس، وللتعرف على دلالة الفروق بين افراد العينة على وفق متغيرات البحث (الجنس والتخصص). (عودة والخليلي، 2000، ص225).
4. معامل الفا كرونباخ Coefficient Alpha (علام، 2000، ص165).
5. الدرجة المعيارية (الشربيني، 1995، ص85).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها:-

يتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصل اليها الباحثة على وفق اهداف البحث التي تم عرضها في الفصل الاول، ومناقشة تلك النتائج ومن ثم الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات وكما يأتي نصه:

1. الهدف الاول : قياس مستوى التحفيز لدى المرشدين التربويين.

تحقيقا لهذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق مقياس التحفيز على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (250) مرشدة ومرشد تربوي، ولتحقيق هذا الهدف قد تم استعمال معيار الدرجة المعيارية، وتحويل الدرجات الخام الى درجات معيارية، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة قد بلغ (71.05)، وإنحرافهم المعياري قد بلغ (12.67) . والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

الدرجة المعيارية وما يقابلها من الدرجات الخام لمقياس التحفيز لدى المرشدين التربويين

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه	الدرجة المعيارية	الدرجات الخام	العدد	النسبة المئوية
71.05	12.67	عالي	1	84- 101	47	%19
		متوسط	بين (1،-1)	59- 83	169	%67
		منخفض	1-	33-58	34	%14

ومن الجدول يتبين ان ان نسبة المرشدين التربويين الذين يحصلون على التحفيز نحو العمل الارشادي 19% وهي اعلى من نسبة المرشدين التربويين الذين لايحصلون على التحفيز الكافي نحو العمل الارشادي ونسبتهم 14%.

2- االهدف الثاني: التعرف على دلالة الفروق في مستوى التحفيز على وفق متغيرات (الجنس والتخصص)

أ – تم استعمال الاختبار التائي لعينتيين مستقلتيين T – Test للتعرف على دلالة الفروق حسب متغير الجنس، وقد اظهرت النتائج بان القيمة التائية غير دالة إذ بلغت القيمة المحسوبة (1.90) عند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية 248، نستنتج من ذلك بان لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث في مستوى التحفيز الذي يحصلون عليه نحو العمل الارشادي. والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتيين

الجنس	عدد الأفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	درجة الحرية	القيمة التائية الجدولية
ذكور	109	72.77	1.12	1.90	248	1.96
اناث	141	69.71	1.11			

ب – تم استعمال الاختبار التائي لعينتيين مستقلتيين T – Test للتعرف على دلالة الفروق حسب متغير التخصص، وقد اظهرت النتائج بان القيمة التائية دالة إذ بلغت القيمة المحسوبة (2.09)

عند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية 248، وبهدف التعرف على اتجاه الفرق قي ما اذا كان في صالح خريجي الارشاد النفسي ام علم النفس العام، فقد تمت الموازنة بينهما على اساس المتوسطات الحسابية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لخريجي الارشاد النفسي (69،44) وهو اقل من المتوسط الحسابي لخريجي علم النفس(72.79)، وهذا يشير الى ان النتيجة في صالح خريجي علم النفس، وهذا يعني ان المرشدين التربويين من خريجي قسم علم النفس العام يشعرون بمستوى اعلى للتحفيز وهذا قد يرجع الى ارتفاع تحفيزهم الداخلي نحو العمل الارشادي اكثر من خريجي قسم الارشاد النفسي. والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتيين

التخصص	عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	درجة الحرية	القيمة التائية الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05
الارشاد النفسي	130	69.44	11.67	2.09	248	1.96
علم النفس	120	72.79	13.51			

3. الهدف الثالث: قياس مستوى جودة العمل الارشادي لدى المرشدين التربويين.

تحقيقا لهذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق مقياس جودة العمل الارشادي على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (250) مرشدة ومرشد تربوي، ولتحقيق هذا الهدف قد تم استعمال معيار الدرجة المعيارية، وتحويل الدرجات الخام الى درجات معيارية، وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة قد بلغ (148.79)، وإنحرافهم المعياري قد بلغ (28.46). والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

الدرجة المعيارية وما يقابلها من الدرجات الخام لمقياس جودة العمل الارشادي لدى المرشدين التربويين

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتجاه	الدرجة المعيارية	الدرجات الخام	العدد	النسبة المئوية
148.79	28.46	عالي	1	178-195	52	%21
		متوسط	بين (1، -1)	121-177	144	%57
		منخفض	-1	90-117	54	%22

ومن الجدول يتبين تقارب نسب المرشدين التربويين الذين يتسم عملهم الارشادي بالجودة مع نسب المرشدين التربويين الذين يتسم عملهم الارشادي بمستوى منخفض من الجودة، مما يؤكد اعتدالية توزيع العينة، مع زيادة نحو مستوى ادنى من الجودة نحو العمل الارشادي.

االهدف الرابع: التعرف على دلالة الفروق في مستوى التحفيز على وفق متغيرات (الجنس والتخصص).

أ – تم استعمال الاختبار التائي لعينتيين مستقلتيين T – Test للتعرف على دلالة الفروق حسب متغير الجنس، وقد اظهرت النتائج بان القيمة التائية دالة إذ بلغت القيمة المحسوبة (2.538) عند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية 248، وبهدف التعرف على اتجاه الفرق قي ما اذا كان في صالح الذكور ام الاناث، فقد تمت الموازنة بينهما على اساس المتوسطات الحسابية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للذكور (143.65) وهو اقل من المتوسط الحسابي للاناث اذ بلغ (152.76)، وهذا يشير الى ان النتيجة في صالح الاناث، نستنتج من ذلك بان المرشدات يتسم عملهن الارشادي بالجودة اكثر من المرشدين، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتيين

الجنس	عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	درجة الحرية	القيمة التائية الجدولية
ذكور	109	143.65	27.68	2.538	248	1.96
اناث	141	152.76	28.52			

ب – تم استعمال الاختبار التائي لعينتيين مستقلتيين T – Test للتعرف على دلالة الفروق حسب متغير التخصص، وقد اظهرت النتائج بان القيمة التائية دالة إذ بلغت القيمة المحسوبة (5.30) عند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية 248، وبهدف التعرف على اتجاه الفرق قي ما اذا كان في صالح خريجي الارشاد النفسي ام علم النفس العام، فقد تمت الموازنة بينهما على اساس المتوسطات الحسابية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لخريجي الارشاد النفسي (140.07) وهو اقل من المتوسط الحسابي لخريجي علم النفس(158.23)، وهذا يشير الى ان النتيجة في صالح خريجي علم النفس، وهذا يعني ان المرشدين التربويين من خريجي قسم علم النفس العام يتسمون بالجودة في عملهم الارشادي اكثر من المرشدين خريجي قسم الارشاد النفسي، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتيين

التخصص	عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	درجة الحرية	القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة 0.05
الارشاد النفسي	130	140.07	26.218	5.306	248	1.96
علم النفس	120	158.23	27.885			

الهدف الخامس: التعرف على العلاقة بين متغيري البحث:-

بهدف التعرف على العلاقة بين متغيري البحث بـ التحفيز وجودة العمل الارشادي لدى المرشدين التربويين، فقد طبقت الباحثة معامل ارتباط بيرسون، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.975)، وقد تم استعمال الاختبار التائي لاختبار دلالة معامل الارتباط إذ بلغ القيمة التائية (68.65)، وقد تبين ان القيمة التائية دال احصائيا عند مقارنتها بالقيمة الجدولية البالغة (1.96) وعند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية 248 مما يشير الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين كل من التحفيز وجودة العمل الارشادي.

تفسير النتائج:-

نستنتج من نتائج البحث بان المرشدين التربويين العاملين في المدارس الاعدادية والمتوسطة يحصلون على مستوى التحفيز المرضي لهم، فقد تبين بان المرشدين التربويين يشعرون بانهم يحصلون على التحفيز الكافي لاداء عملهم بشكل جيد.

وقد تبين بانه لاتوجد فروق للجنس بين الذكور والاناث في مستوى تحفيزهم للعمل الارشادي، إذ بلغت القيمة التائية (1.90) وهي غير دالة احصائية.

وقد اظهرت النتائج بوجود فروق في التخصص بين خريجي قسم الارشاد النفسي وخريجي قسم علم النفس العام لدى المرشدين التربويين في مستوى التحفيز ولصالح خريجي علم النفس العام، إذ بلغ المتوسط الحسابي (69.44) وهو اعلى من المتوسط الحسابي للارشاد النفسي والبالغ (72.79). وايضا كانت النتائج لصالح المرشدين التربويين خريجي اقسام علم النفس في مستوى جودة عملهم الارشادي، إذ بلغ متوسطهم الحسابي (140.07) وهو اعلى من المتوسط الحسابي للمرشدين التربويين خريجي قسم الارشاد النفسي والبالغ (158.23)، نستنتج من ذلك ان المرشدين التربويين خريجي قسم علم النفس كانوا اكثر تحفيزا وذلك يرجع الى وجود مستوى عالي من التحفيز الداخلي نحو عملهم الارشادي، وكانو اكثر جودة في اداء عملهم الارشادي، وهذا قد يرجع الى طبيعة اعداد طلبة قسم علم النفس، قد يكون اعدادهم بشكل افضل من طلبة الارشاد النفسي، ومناهجهم الدراسية اكثر رصانة علمية وتتضمن مواضيع تخصصية في مجال الاختصاص، فطلبة علم النفس يدرسون مواد اختصاص ادق واكثر تفصيلية في علم النفس من طلبة الارشاد

النفسي، وقد يرجع السبب ايضا الى طبيعة الاختيار فطلبة علم النفس تكون معادلاتهم في المرحلة الاعدادية اعلى من طلبة الارشاد النفسي والتوجيه التربوي، وهذا يترتب عليه ان يكون الطلبة اكثر حرصاً على التعلم وحضور المحاضرات و مستوى دافعيتهم اعلى للتعلم واكتساب المهارات، وبالتالي سيكون ادائهم افضل عند ممارسة العمل الارشادي. وهذا ينسجم مع دراسة كل من حسين **2004**، ودراسة Nughraha **2004**، ودراسة كنعان **2009**، ودراسة الفوال والصافتلي **2011**. التي تؤكد على اهمية اعادة النظر في عملية تاهيل الطلبة من خلال اعداد برامج ومناهج تعليمية تركز على الجانب العملي، من اجل اعداد المخرجات بمستوى جودة عالي يخدم متطلبات سوق العمل، هذا يدفعنا الى ان ندعوا الى اعادة النظر بمناهج اقسام الارشاد النفسي والتوجيه التربوي، مع التركيز على الجانب العملي، من اجل اعداد مرشدين تربويين يتميزون بمستوى عال من الجودة في العمل الارشادي.

واظهرت النتائج ايضا ان المرشدين التربوين يميلون الى مستوى منخفض في جودة عملهم الارشادي، وذلك قد يرجع الى ضعف في الاعداد والتاهيل والى قلة او انعدام الممارسات التطويرية اثناء خدمتهم والتي تصقل خبراتهم ومهاراتهم وبالتالي تجعلهم اكثر جودة في اداء عملهم الارشادي، وقد يرجع السبب الى انخفاض مستوى الجودة في العمل الارشادي الى تعذر وجود بيئة مدرسية مناسبة لاداء عملهم الارشادي، وقد يكون العمل الارشادي عامل منفر لهم اكثر من كونه عامل جذب وذلك يرجع الى عوامل تتعلق بالبيئة المدرسية وايضا قلة وجود مبادرات مهنية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وخاصة خارج القطر. وهذا ما اكد عليه هيرزبرج، إذ توكد النظرية على أهمية تصميم العمل بحيث يكون مُمتِعا للعاملين فيعطيهم مجالا للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسئولية وتحقيق الإنجازات.

وقد اظهرت النتائج بوجود فروق بين الذكور والاناث في مستوى جودة العمل الارشادي لصالح الاناث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للاناث (**152.76**) وهو اعلى من المتوسط الحسابي للذكور والبالغ (**143.65**)، وترى الباحثة ان هذا يرجع الى طبيعة الانثى فهي اكثر حرصاً والتزاماً بالمعايير، فهي تسعى الى اتمام عملها بجودة عالية بحسب امكانياتها وقدراتها التاهيلية والمهنية.

وقد اظهرت النتائج بان هناك علاقة ايجابية قوية بين التحفيز وجودة العمل الارشادي لدى المرشدين التربويين، وهذا يعني كلما زاد التحفيز كلما زادت جودة العمل الارشادي.

التوصيات :-

1. عقد دورات ارشادية للتدريسين العاملين في وحدات الارشاد التربوي في الجامعة، لتنمية مهاراتهم الارشادية والسلوكية من اجل رفع مستوى جودة عملهم الارشادي بما ينسجم وحاجات الطالب النفسية والتربوية.
2. اعادة النظر في المناهج الدراسية لإقسام الارشاد النفسي والتوجيه التربوي، وتأكيد على المحاضرات العملية التطبيقية للطلبة ولكافة المراحل الدراسية وتفعيلها بالشكل الصحيح، لما لها من دور في صقل خبرة الطلبة وتأهيلهم للعمل الارشادي الناجح بعد التخرج.
3. قيام وزارة التربية بتشجيع المرشدين التربويين نحو العمل المبدع وذلك من خلال إيجاد صيغ للحوافز الفردية ومنها تكريم المرشدين المبدعين والمتميزين. وايفادهم الى خارج القطر لتطوير وصقل مهاراتهم.
4. احالة نتائج البحث الى وزارة التربية/ قسم الارشاد التربوي للاخذ بنتائج البحث في اعداد الخطط المستقبلية فيما يتعلق بالعملية الارشادية في المدارس.

المقترحات:-

1. القيام بدراسة تقييم المرشدين التربويين العاملين في المدارس التابعة لوزارة التربية
2. القيام ببناء برامج ارشادية لتنمية المهارات الارشادية للعاملين في المدارس مما يزيد من جودة عملهم الارشادي.

المصادرالعربية :-

1. أبو عيطة، سهام درويش (2002)، مبادئ الأرشاد النفسي. دار الفكرللنشر والتوزيع، الكويت، ط 2.
2. البيلاوي ، حسن حسين وآخرون (2010) الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد –الأسس والتطبيقات ، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن.

3. الجضعي ، خالد بن عزيز(2005)، أدارة الجودة الشاملة " تطبيقات تربوية". ط1، دار الأصحاب للنشر والطباعة ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
4. حسين ، حسين محمد شحات (2004) تطوير إعداد معلم التعليم الابتدائي في مصر في ضوء معايير الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، مصر .
5. حرفة، حامد، (1980)، موسوعة الادارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات ، ط1.
6. حمداوي، وسيلة، (2004)، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجمهورية بقسطنطينة، جامعة قالما.
7. الخطيب، محمد بن شحات (2003)، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم
8. الزهيري، دار الخريجي للنشر والتوزيع ،الرياض ، المملكة العربية السعودية.، محمد عبد الكريم محسن، (2009)، تقويم المناهج التربوية في كليات التربية – جامعة الانبار من وجهة نظر التدريسيين والطلبة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للعلوم الإنسانية ، جامعة الانبار.
9. رزيق، ايهاب صبيح، (2001)، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
10. سليم، حسن مختار حسين، (2009)، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مكتبة بيروت، سلطنة عمان، مسقط.
11. السميح، عبد المحسن بن محمد، (2010)، مهام المرشد الطلابي بين الاهمية والممارسة. مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية، السعودية.
12. الشافعي، صادق عبيس(2010) المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة كربلاء ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بابل ،كلية التربية ،صفي الدين ، المجلد الأول ، العدد الثالث، العراق.

13. الشافعي، صادق عبيس(2012)، تطوير برنامج إعداد مدرسي التاريخ في كليات التربية في الجامعات العراقية في ضوء معايير الجودة الشاملة،اطروحة دكتوراه غير منشورة/ كلية التربية/ جامعة بغداد.الشربيني، زكريا، (1995)،
14. الاحصاء وتصميم التجارب في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية. مكتبة الانجلو المصرية، مصر.الصمادي، عبدالله، وماهر الدرابيع، (2004)، القياس والتقويم النفسي والتربوي بين النظرية والتطبيق. ط1، دار وائل للنشر، الاردن.
15. عباس ، محمد خليل وآخرون (2009) مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
16. عبد الحميد، إبراهيم (2003)، مشكلات طلبة جامعة الإمارات العربية المتحدة – مشكلات الإعداد المهني ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 19، العدد(1)، جامعة الأمارات العربية المتحدة.
17. عبد الحميد، عبد الفتاح، (2007)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية.
18. عبد الغني ، يسري (2003)، عن التربية وأهميتها ، مجلة التربية ، العدد 8 ، البحرين.
19. علام، صلاح الدين محمود، (2000)، تطورات معاصرة في القياس النفسي والتربوي. ط2، مطابع القبس التجارية، الكويت.
20. عليمات، صالح ناصر (2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتطبيقية ومقترحات التطوير، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن .
21. عيدروس، عزيزة عبد الرحمن (2007)، التعليم العالي والمستويات المعيارية في ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة واقتصاد المعرفة – دراسة تحليلية ،المجلة التربوية ، المجلد22،العدد (85)، جامعة الكويت .
22. الفوال ، محمد خير احمد والصافتلي، بسام محمود (2010)، تقويم جودة برنامج إعداد المعلمين في كلية التربية بالحسكة في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثالث، العدد(6) .

23. القيسي، هناء محمود(2011)، فلسفة أدارة الجودة في التربية والتعليم العالي "الأساليب والممارسات"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

24. كنعان ، احمد علي (2009) تقييم برامج تربية المعلمين ومخرجاتها وفق معايير الجودة من وجهة نظر طلبة السنة الرابعة في قسم معلم الصف وأعضاء الهيئة التعليمية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية ، المجلد 25 ، العدد (3– 4) ، سوريا.

25. مجيد، سوسن شاكر والزيادات، محمد عواد (2007)، أدارة الجودة الشاملة " تطبيقات في الصناعة والتعليم" ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

26. ماهر، احمد، (2004)، ادارة الموارد البشرية.

27. المصري، مروان وليد سليمان (2007)، تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية في غزة ، فلسطين .

المصادر الأجنبية

1. Crump، w.donald ،(1993), About those quality control programs planning for higher education, vol22،no،1.
2. Deming،W ،(2000), Out of the Crisis ،3rd ed، London: Massachusetts institute of technology, Cambridge press.
3. Greenberg & Baron، (1999), Behavior in Organization، seventh edition، prentice.
4. Heller & Hindle، (1998), Essential Manager، Darling Kindersley.
5. Ishikaw،k(1985) ,what is total quality Control? The Japanese why ، New jersy . prentice: Hill ،Englewood Cliffs.
6. Naylor،(1999)، Management، financial and pitman publishing.