

# دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية

(دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة)

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

علي أحمد محمد الإدريسي

إشراف الأستاذ الدكتور

جمال ناصر الكميم

أستاذ إدارة الأعمال وأنظمة الجودة المساعد

نائب رئيس جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية

صنعاء

2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

"وَأذْكُرُوا إِذْ جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ  
مِنْ بَعْدِ عَادٍ وَبَوَّأَكُمْ فِي  
الْأَرْضِ تَتَّخِذُونَ مِنْ سُهُولِهَا  
قُصُورًا وَتَنْحِتُونَ الْجِبَالَ  
بُيُوتًا ۖ فَادْكُرُوا آلَاءَ اللَّهِ  
وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ  
مُفْسِدِينَ" (الأعراف الآية ، 74)

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم ( 21 )

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين ... وبعد:

تم بحمد الله وتوفيقه يوم الخميس بتاريخ: ١٧ / ربيع ثاني / ١٤٣٩ هـ الموافق: ٤ / ١ / ٢٠١٨ م ، اجتماع اللجنة

المشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (٢) بتاريخ: ٢١ / ١١ / ٢٠١٧ م

لمناقشة الطالب/ علي احمد محمد الادريسي الكلية: العلوم الادارية التخصص: ادارة اعمال

في رسالته التي هي بعنوان: دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية - دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة.

وبعد مناقشة علنية للطالب من الساعة ١٠:٣٠ إلى الساعة ١١:٠٠ صباحاً وبعد المداولة والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار التالي:

إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل (٩٧%) بتقدير (تميز).

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل ( ) بتقدير ( ).

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور ..... بمعدل

( ) بتقدير ( ) .

أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
١.	أ.د. احمد محمد بركة	مناقشا داخليا	رئيسا	
٢.	أ.م.د. جمال ناصر الكميم	مشرفا	عضوا	
٣.	أ.م.د. عبد اللطيف مصلح محمد	مناقشا خارجيا	عضوا	

يعتمد،،،

عميد الدراسات العليا

مدير الدراسات العليا

أ.م.د / يحيى عبدالرزاق قطران



المختص

تقرير المراجع اللغوي بصلاحيه رسالة الماجستير

بيانات الطالب:

اسم الطالب الرباعي: علي أحمد محمد البردوسي  
الكلية: العلوم الهندسية التخصص: إدارة الأعمال  
الرقم الجامعي: ( )

عنوان الرسالة:

دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظر  
التعليمية المنيرة

تم اختياركم من قبل الدراسات العليا بجامعة الاندلس للمراجعة اللغوية لرسالة الماجستير للحكم عليها في: صحة  
المصطلحات والمفاهيم اللغوية، والصحة النحوية والصرفية، والخلو من الأخطاء الإملائية، والخلو من الأخطاء المطبعية،  
وصحة استخدام علامات الترقيم.

رأي المراجع اللغوي:

دراسة متميزة بالدقة والموضوعية، وسلامة اللغوية  
والتصنيفات وزكريات تم تعديدها، وهي مناسبة للمناقشة.

وعليه يتم استكمال إجراءات مناقشة الطالب للرسالة.

المراجع اللغوي

أ.د. خالد علي الفزالي

## إهداء

إلى روح والديّ، اللذان كانا سبباً في وجودي في هذه الحياة بعد الله تعالى،  
وعلماني معنى أن أكون، إحساناً إليهما ورحمة بهما.  
إلى نبع الحنان والعطف... ومدرسة الصبر... زوجتي الحبيبة.  
إلى فلذات كبدي... ورأس مالي... أولادي الأحبّة  
(مروة، ورافع، وبريدة، وأسعد، وفُضيل).  
إلى كل من كان له علي يد بيضاء في مسيرة حياتي... من أساتذة وأهل وأصدقاء.  
إليهم جميعاً... أهدي هذا الجهد المتواضع.

## شكر و عرفان

الشكر لله تعالى أولاً وأخيراً على ما أولاني من الجود والفضل والنعم الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة.

ثم إنه لا يسعني إلا أن أتوجه بأسمى عبارات الشكر و التقدير والاحترام وعظيم الامتنان لأستاذي القدير الأستاذ الدكتور "جمال ناصر الكميم " أستاذ إدارة الأعمال وأنظمة الجودة الذي كان لي شرف تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة لما أولاني به من رعاية ونصح وإرشاد وتوجيه، ولما منحني إياه من عطف ومشاعر الإخاء؛ إذ كان نعم الأستاذ والموجه والمرشد والناصح، وهو أيضاً نعم الأخ والصاحب والمعين زرع التفاؤل في دربي وقدم لي المساعدات والتسهيلات والمعلومات، وتفضل علي بالكثير من أوقاته.

كما أقدم بالشكر الجزيل لكل أستاذتنا الكرام الذين كان لنا شرف التلمذ على أيديهم في جميع المراحل التعليمية، وأخص بالذكر هنا جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تعليمنا في مرحلة التمهيدي ماجستير كدفعة أولى من طلبة قسم إدارة الأعمال بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للعلماء الأفاضل الذين شرفوني بتحكيم استبانة الدراسة كل باسمه وصفته.

والشكر موصول أيضاً للعلماء الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة والحكم وهم:

الأستاذ الدكتور/أحمد محمد برقان رئيس جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، والأستاذ الدكتور/عبد اللطيف مصلح محمد مستشار رئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا لشؤون الجودة، والأستاذ الدكتور/جمال ناصر الكميم نائب ريس جامعة 21 سبتمبر؛ على ما بذلوه من جهد، وقراءة معمقة لهذه الرسالة، وما أبدوه من ملاحظات لتهديبها وتجويدها.

ولا أنسى أن أتوجه بشكري وتقديري للمراجع اللغوي الأستاذ الدكتور/ خالد الغزالي.

كما لا أنسى أيضاً أن أتوجه بالشكر والتقدير لرئاسة جامعة الأندلس ممثلة بالأستاذ الدكتور/ أحمد محمد برقان رئيس الجامعة، وعمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس كل باسمه وصفته.

وهو أيضاً للأستاذ/ نجيب الأهجري أمين مكتبة جامعة الأندلس والعاملين في المكتبة، وللأستاذين القديرين أ/ماجد الكميم، أ/عبد الكريم العماري، ولكل من أسدى إلي نصحاً أو قدم لي معلومة.

الباحث: علي احمد الإدريسي

صنعا 2018

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، ومستوى مساهمة كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة، وتحديد أيها أكثر تأثيراً في تعزيز التنمية المستدامة، ومعرفة مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مستوى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية، وما إذا كانت هناك فروق معنوية في مستوى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة تعزى لنوع المنظمة التعليمية - حكومية أو أهلية- فضلاً عن إبراز دور إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث يساعد المنظمات على رفع مستوى مساهمتها في تعزيز التنمية المستدامة في البيئة المحيطة بها.

تمثل مجتمع الدراسة بالمنظمات التعليمية الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة صنعاء البالغ عددها (856) منظمة؛ فيما تمثلت عينة الدراسة بعدد (267) منظمة تعليمية؛ تم اختيارها وفقاً للعينة العشوائية المنتظمة، وكانت المنظمة التعليمية هي وحدة المعاينة.

واستُخدمت استمارة الاستبيان كأداة للقياس، فيما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (spss)، لتحليل بيانات الدراسة، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي المقارن لاستخلاص النتائج التي أظهرتها عمليات التحليل الإحصائي، والتي كان من أهمها:

وجود دور ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة وأبعادها الفرعية في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، وكانت الأبعاد التي لها الدور البارز والأهم في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية الحكومية اليمنية هي (اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، والمشاركة الجماعية)، في حين كانت الأبعاد الأكثر تفسيراً للتباين الحاصل في التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية هي (اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، والمشاركة الجماعية، والتزام ودعم الإدارة العليا).

كما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الفرعية في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تعزى لنوع المنظمة التعليمية، ولصالح المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية.

وكشفت النتائج وجود مستوى عالٍ في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية بوجه عام؛ إلا أنها غير دالة إحصائياً، وكان مستوى التطبيق في المنظمات التعليمية الأهلية أكبر من مستوى من المنظمات التعليمية الحكومية.

كما أسفرت النتائج عن وجود مستوى عالٍ من تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية بوجه عام، وأن مستوى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية الأهلية أكبر من مستوى التحقق الحاصل في بيئة المنظمات التعليمية الحكومية.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أنه:

- ضرورة زيادة اهتمام إدارات المنظمات التعليمية اليمنية بتفعيل أبعاد (التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر)، لما لهذه الأبعاد من أهمية في تعزيز التنمية المستدامة.

- ضرورة رفع مستوى مساهمة المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية في تعزيز التنمية المستدامة، عبر زيادة مستوى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لديها، وتفعيل مشاركة منظمات المجتمع المحلي، والشخصيات الفاعلة في وضع خطط التنمية المستدامة، وإدارة الموارد لتعزيز الشراكة فيما بينها.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملحقات
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة</b>	
2	المقدمة
4	1-1-1 المشكلة البحثية للدراسة
4	2-1-1 أهداف الدراسة
5	3-1-1 أهمية الدراسة
6	4-1-1 متغيرات الدراسة
6	5-1-1 أنموذج الدراسة
6	6-1-1 فرضيات الدراسة
8	7-1-1 مصطلحات الدراسة
9	8-1-1 حدود الدراسة
10	2-1 الدراسات السابقة
10	1-2-1 الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة
12	2-2-1 الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة
13	3-2-1 الدراسات التي تناولت التنمية المستدامة
16	4-2-1 علاقة الدراسة بالدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
19	1-2 إدارة الجودة الشاملة
19	1-1-2 مفهوم الجودة
20	2-1-2 مفهوم الجودة الشاملة
21	3-1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
22	4-1-2 أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
22	5-1-2 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
23	6-1-2 مساهمات الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة
28	7-1-2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة
28	1-7-1-2 التزام ودعم الإدارة العليا
29	2-7-1-2 التركيز على العملاء
30	3-7-1-2 المشاركة الجماعية
30	4-7-1-2 التحسين المستمر
30	5-7-1-2 اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق
31	8-1-2 نماذج الأداء المتميز
36	2-2 التنمية المستدامة
37	1-2-2 مفهوم التنمية
38	2-2-2 مفهوم التنمية المستدامة
40	3-2-2 مراحل نشأة التنمية المستدامة
44	4-2-2 أبعاد التنمية المستدامة
45	1-4-2-2 البعد الاقتصادي - الاقتصاد الأخضر
46	2-4-2-2 البعد الاجتماعي - المسؤولية الاجتماعية

49	2-2-4-3 البعد البيئي
50	2-2-4-4 البعد الأخلاقي
51	2-2-5 وضع خطط وأهداف الاستدامة
52	2-3 علاقة التعليم بالتنمية المستدامة
55	2-4 التعليم والتنمية المستدامة في اليمن
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
60	3-1-1 منهج الدراسة
60	3-1-2 مصادر جمع البيانات
60	3-1-3 مجتمع وعينة الدراسة
61	3-1-4 تصميم واختبار أداة الدراسة
61	3-1-5 وصف أداة الدراسة
61	3-1-5-1 خصائص عينة الدراسة
61	3-1-5-2 محاور وأبعاد الدراسة
62	3-1-6 توزيع الاستبانات على عينة الدراسة
63	3-1-7 قياس ثبات أداة الدراسة
64	3-1-8 الصعوبات التي واجهت الدراسة أثناء التنفيذ
64	3-1-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة
الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
67	4-1 نتائج تحليل البيانات
67	4-1-1 وصف خصائص عينة الدراسة
70	4-1-2 معاملات الارتباط الخطي لمتغيرات الدراسة
71	4-1-2-1 معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية
71	4-1-2-2 معاملات الارتباط بين أبعاد التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية اليمنية
73	4-1-3 توصيف متغيرات الدراسة
73	4-1-3-1 توصيف مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة
75	4-1-3-2 توصيف مؤشرات أبعاد إدارة الجودة الشاملة
87	4-1-3-3 توصيف مستوى تحقق التنمية المستدامة
89	4-1-3-4 توصيف مؤشرات أبعاد التنمية المستدامة
100	4-2 نتائج اختبار الفرضيات
100	4-2-1 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
101	4-2-1-1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى
102	4-2-1-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى
104	4-2-1-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى
105	4-2-1-4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى
106	4-2-1-5 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى
107	4-2-2 نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد لأبعاد إدارة الجودة الشاملة
109	4-2-3 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
110	4-2-3-1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية
111	4-2-3-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية
113	4-2-3-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية
114	4-2-3-4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية
115	4-2-3-5 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية
الفصل الخامس: نتائج الدراسة، واستنتاجاتها، والتوصيات والمقترحات	
118	5-1 النتائج
118	5-1-1 نتائج تحليل بيانات الدراسة
119	5-1-2 نتائج اختبار الفرضيات
121	5-2 استنتاجات الدراسة

125	3-5 التوصيات
127	4-5 الأبحاث والدراسات المقترحة
128	قائمة المراجع
	الملحقات
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	محاور وأبعاد متغيرات الدراسة	6
2	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	23
3	أبرز مراحل نشأة وتطور التنمية المستدامة	40
4	بعض المؤشرات المستخدمة لتصنيف الدول المتقدمة والنامية	41
5	الأهداف الإنمائية للألفية	43
6	أبعاد التنمية المستدامة وفق بعض الأدبيات البحثية السابقة	45
7	المشاكل البيئية والآثار الصحية والإنتاجية الناتجة عنها	50
8	محاور وأبعاد متغيرات الدراسة وعدد متغيرات كل بعد	62
9	قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الدراسة	63
10	خصائص عينة الدراسة بحسب متغير الجنس	67
11	خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي	68
12	خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي	68
13	خصائص عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخدمة	69
14	خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المرحلة التعليمية في المنظمة	69
15	معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة	71
16	معاملات الارتباط بين أبعاد التنمية المستدامة	71
17	نتائج اختبار مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية	73
18	نتائج اختبار مستوى تطبيق مؤشرات بعد التزام ودعم الإدارة العليا	76
19	نتائج اختبار مستوى تطبيق مؤشرات بعد التركيز على العملاء	78
20	نتائج اختبار مستوى تطبيق مؤشرات بعد المشاركة الجماعية	81
21	نتائج اختبار مستوى تطبيق مؤشرات بعد التحسين المستمر	83
22	نتائج اختبار مستوى تطبيق مؤشرات بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق	85
23	نتائج اختبار مستوى تحقق أبعاد التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية	87
24	نتائج اختبار مستوى تطبيق مؤشرات البعد الاقتصادي ضمن محور التنمية المستدامة	89
25	نتائج اختبار مستوى تطبيق مؤشرات البعد الاجتماعي ضمن محور التنمية المستدامة	92
26	نتائج اختبار مستوى تطبيق مؤشرات البعد البيئي ضمن محور التنمية المستدامة	95
27	نتائج اختبار مستوى تطبيق مؤشرات البعد الأخلاقي ضمن محور التنمية المستدامة	97
28	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	100
29	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى	102
30	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى	103
31	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى	104
32	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى	105
33	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى	106
34	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة إجمالاً	107
35	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	110
36	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية	111
37	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية	112
38	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية	113
39	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية	114
40	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية	115

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
5	نموذج الدراسة	1
34	آلية تأهيل المنظمات للحصول على شهادة ISO 9001	2
36	معايير نموذج التميز المؤسسي الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة	3
45	عناصر وأبعاد الاقتصاد الأخضر	4
58	استراتيجية التربية من أجل التنمية المستدامة	5

## قائمة الملحقات

الصفحة	الموضوع	الرقم
137	الاستبانة قبل التحكيم	1
141	الاستبانة بعد التحكيم	2
144	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة	3
145	خطاب الجامعة بتسهيل جمع البيانات	4
146	إفادة المركز الوطني للمعلومات حول عنوان الرسالة	5

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة  
والدراسات السابقة

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

إن ما يواجه المنظمات والمجتمعات من تحولات قوية وعميقة، ومتسارعة في كافة المجالات (علمية، وتكنولوجية، واقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وثقافية)، وغيرها من المجالات الأخرى؛ أدى إلى ارتفاع حدة المنافسة وزيادة التهديدات والمخاطر لتلك المنظمات ووضع مستقبلها في حالة من عدم الاستقرار، وأصبح معه صراع البقاء أكثر صعوبة؛ سواءً على مستوى المنظمات بشكل خاص أو المجتمع بشكل عام.

وقد أدرك الكثير من قادة المنظمات والمجتمعات في العالم هذه الحقيقة؛ فاتجهوا إلى تبني الخطط الاستراتيجية والإدارية التي تستهدف تنمية منظماتهم ومجتمعاتهم واستدامتها، والتطلع لمستقبل مستدام؛ بما في ذلك منظمة الأمم المتحدة التي اتجهت إلى تبني العديد من الندوات والمؤتمرات واللقاءات العالمية التي تُعنى بالتنمية البيئية، والتنمية الاجتماعية، وخطة التعليم من أجل التنمية المستدامة؛ وصولاً إلى إعلان خطة التنمية المستدامة 2015 - 2030 تحت عنوان "تحويل عالمنا".

لذا كان لزاماً أن لا يكتفي القائمون على الأجهزة الإدارية والسياسية بما في ذلك الجهاز التعليمي لأي بلد بوضع الخطط والاستراتيجيات من دون العمل على توفير الأجواء السياسية والأمنية والاجتماعية التي تضمن تطبيقاً فعلياً لهذه الخطط والاستراتيجيات على أرض الواقع، وتكون وفقاً لأحدث ما وصل إليه الفكر الإداري والمعرفي من أساليب وأنظمة واستراتيجيات.

ونظراً لما أحدثته نظام إدارة الجودة الشاملة من نجاح وفاعلية في معالجة الكثير من المشكلات الإدارية والاقتصادية في المنظمات والبلدان التي قامت بتطبيقه كبريطانيا وأستراليا ونيوزيلندا (Iqbal,2011,166)؛ باعتباره من أحدث المداخل الإدارية التي تساعد على ضمان تحقيق وتعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التي تتبنى هذا المدخل كأسلوب من أساليبها الإدارية.

ونظراً لما يعانيه المجتمع اليمني بشكل عام من قصور إداري، وضعف في الجوانب التنموية كافة، انبثقت فكرة هذه الدراسة؛ للوقوف على معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية.

ولا شك أن هذه الدراسة وإن كانت تتناول المنظمات التعليمية اليمنية كمجتمع وعينة لها إلا أنها لم تتجه اتجاهاً تربوياً، بل تناولتها من منظور إداري محض.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول كما يأتي:

تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة، بينما تناول الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، والتنمية المستدامة، وتناول الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، واختُتمت الدراسة بالفصل الرابع الذي تضمن استعراض نتائج الدراسة الميدانية ودلالاتها، والتوصيات والمقترحات المناسبة لها.

### 1-1-1 المشكلة البحثية للدراسة:

ورد في وثيقة التقييم الوطني للتنمية المستدامة الصادر عن وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2015)، أن اليمن ما يزال يحتل مرتبة متأخرة جداً في مؤشر التنمية المستدامة لعام 2014، إذ احتل المرتبة (154) من بين (187) دولة، وفق التقارير الدولية التي يصدرها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، وأن ظاهرة الفقر قد اتسعت من 46.6% وفق مسح ميزانية الأسرة 2005-2006 إلى 54.5% في العام 2012 (الاسكوا، 2015، 5).

ولأن المنظمات التعليمية اليمنية تعد أحد مكونات البيئة اليمنية، فقد تكون ضمن المنظمات المتأخرة في مؤشر التنمية المستدامة، مع أنه يفترض بها أن تكون من أهم روافد التنمية المستدامة للمجتمعات، إذ يشير التقرير المقدم لمؤتمر الحوار الوطني (2013) إلى تدني مستوى التدريب والتأهيل لمديري المدارس والمراكز التعليمية، ومعظم العاملين بالتدريس، والتدريب الفني والمهني (مؤتمر الحوار الوطني، 2013، 11-18).

وعليه فإنه يُمكن إبراز المشكلة البحثية من خلال السؤال الرئيس الآتي:

ما دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية؟

وينبثق عن هذا السؤال التساؤلات الآتية:

1. ما دور أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العملاء، المشاركة الجماعية، التحسين المستمر، واتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق)، في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية؟
2. أي أبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في هذه الدراسة؛ كمتغيرات مستقلة؛ أكثر تأثيراً في المتغير التابع والتمثل في التنمية المستدامة؟
3. ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية؟
4. ما مستوى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المشاركة التي تقدمها المنظمات التعليمية محل الدراسة لتعزيز التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية تُعزى لنوع المنظمة التعليمية (حكومية وأهلية)؟

### 1-1-2 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في الآتي:

1. معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية.

2. معرفة أبعاد إدارة الجودة التي لها الدور الأكبر في تعزيز التنمية المستدامة.
3. تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية.
4. تحديد مستوى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية.
5. معرفة الفروق المتعلقة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة إجمالاً كمتغير مستقل، ودورها في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تبعاً لنوع المنظمة التعليمية (حكومية وأهلية).
6. إبراز دور إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث يساعد المنظمات على رفع مستوى مساهمتها في تعزيز التنمية المستدامة في البيئة المحيطة بها.

### 1-1-3 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله والتي يمكن إبرازها من خلال الآتي:  
أولاً: الأهمية العملية.

1. محاولة التوصل إلى نتائج بحثية يمكن من خلالها تقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد القائمين على المنظمات التعليمية اليمنية في تحسين وتطوير الأداء الإداري والتعليمي بما يتوافق وأبعاد إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى تعزيز التنمية المستدامة للبيئة المحيطة بها.
2. قد تفيد في جذب أنظار القائمين على إدارة النظام التعليمي اليمني بمستوياته المختلفة إلى أهمية الاضطلاع بواجباتهم نحو تحقيق وتعزيز التنمية المستدامة للمجتمع اليمني بشكل عام، والمحلي بشكل خاص.

### ثانياً: الأهمية النظرية.

1. توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة، وإبراز دورها كمدخل إداري يساعد المنظمات على تفعيل دورها في تعزيز التنمية المستدامة للبيئة المحيطة بها.
2. مساهمة هذه الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد حلول لبعض المشكلات التي تواجه إدارة المنظمات التعليمية من أجل خدمة كلاً من (الأسرة، البيئة المحلية، المنظمات الحكومية والأهلية، والمجتمع اليمني الكبير)، للمساهمة في تعزيز التنمية المستدامة.

### 1-1-4 متغيرات الدراسة:

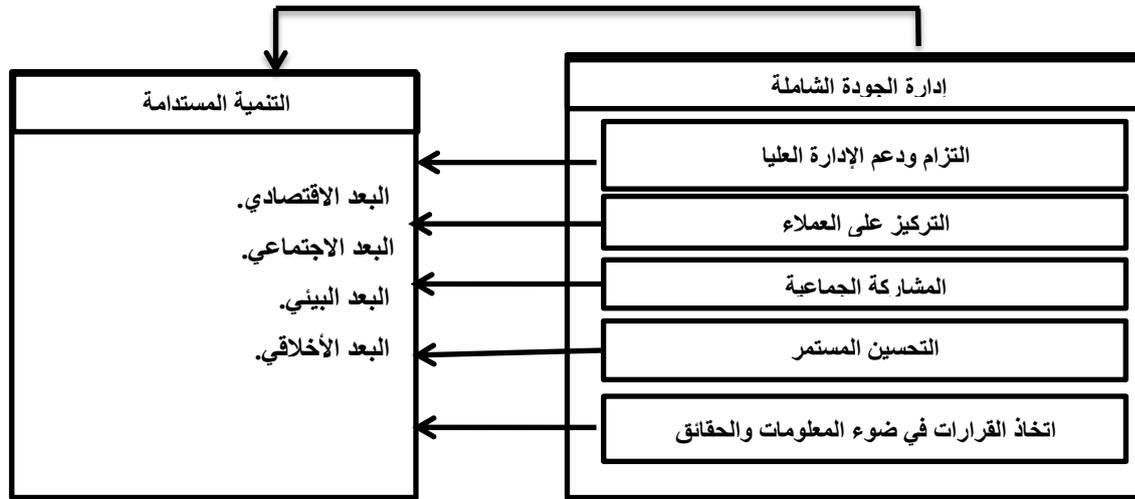
يوضح الجدول رقم (1) الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (1) محاور وأبعاد متغيرات الدراسة

التنمية المستدامة	إدارة الجودة الشاملة
البعد الاقتصادي. البعد الاجتماعي. البعد البيئي. البعد الأخلاقي.	التزام ودعم الإدارة العليا. التركيز على العملاء. المشاركة الجماعية. التحسين المستمر. اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق

### 1-1-5 أنموذج الدراسة:

وفقاً لمتغيرات الدراسة يوضح الشكل رقم (1) الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات الدراسة.



• شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

### 1-1-6 فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أهداف، ومشكلة، وأنموذج الدراسة؛ وللإجابة عن تساؤلات الدراسة فقد اعتمدت الدراسة فرضيتين رئيسيتين؛ ينبثق عن كل فرضية رئيسية خمس فرضيات فرعية تمت صياغتها في ضوء الفرضية العدمية؛ وذلك على النحو الآتي:

#### • الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة منها:

تهدف الفرضية الرئيسية الأولى إلى قياس وتحديد مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة إجمالاً. ونص هذه الفرضية أنه: "لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (0.05) لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية".

وينبثق عنها خمس فرضيات فرعية؛ تهدف إلى قياس مستوى دور كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة كمتغيرات مستقلة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية كمتغير تابع؛ بغية تحقيق أهداف وتساؤلات الدراسة، والتي تنص على أنه:

1. لا يوجد دور معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد التزام ودعم الإدارة العليا في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية.
2. لا يوجد دور معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد التركيز على العملاء في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية.
3. لا يوجد دور معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد المشاركة الجماعية في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية.
4. لا يوجد دور معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية.
5. لا يوجد دور معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية.

#### • الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة منها

تهدف الفرضية الرئيسية الثانية إلى معرفة الفروق المتعلقة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة إجمالاً كمتغير مستقل، ودورها في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تبعاً لنوع المنظمة التعليمية (حكومية وأهلية).

ونص هذه الفرضية أنه: "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في مستوى الدور الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة لتعزيز التنمية المستدامة تُعزى لنوع المنظمة التعليمية (حكومية، وأهلية).

وينبثق عنها خمس فرضيات فرعية؛ تهدف إلى معرفة الفروق المتعلقة بدور كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة كمتغيرات مستقلة في تعزيز التنمية المستدامة تبعاً لنوع المنظمة التعليمية – حكومية وأهلية – وتنص على أنه:

1. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في دور بعد التزام ودعم الإدارة العليا في تعزيز التنمية المستدامة تُعزى لنوع المنظمة التعليمية (حكومية، وأهلية).
2. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في دور بعد التركيز على العملاء في تعزيز التنمية المستدامة تُعزى لنوع المنظمة التعليمية (حكومية، وأهلية).
3. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في دور بعد المشاركة الجماعية في تعزيز التنمية المستدامة تُعزى لنوع المنظمة التعليمية (حكومية، وأهلية).

4. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لدور بعد التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة تُعزى لنوع المنظمة التعليمية (حكومية، وأهلية).
5. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لدور بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في تعزيز التنمية المستدامة تُعزى لنوع المنظمة التعليمية (حكومية، وأهلية).

### 1-1-7 مصطلحات الدراسة:

#### • إدارة الجودة الشاملة:

عرفها البعض بأنها "المنتج التطبيقي، والأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولون عن تسيير شؤون المنظمة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وتحقيق حاجات وتوقعات العميل، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها" (الهوش، 2011، 16)، كما عرف جابلونسكي (1993) إدارة الجودة الشاملة بأنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فريق للعمل، مما يؤدي إلى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتقليل شكاوي العملاء، والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية كالالتزام الإداري، ونفاذي مقاومة التغيير، وتقليل تكاليف إحداث هذا التغيير".

وبحسب ما تهدف إليه هذه الدراسة؛ فإن إدارة الجودة الشاملة هي: مجموعة الأنشطة الإدارية التي يؤديها أفراد المنظمة وفقاً لثقافة جديدة في التعامل تسعى للاستخدام الفعال للموارد بهدف إشباع احتياجات التنمية الشاملة مع الأخذ بالاعتبار ضرورة استدامة وبقاء المنظمة، واستمرار تدفق تلك الموارد وزيادتها، بما يضمن تحقيق أهداف أصحاب المصلحة عبر التحسين المستمر لعمليات المنظمة وأنشطتها المختلفة.

#### • التنمية المستدامة:

عرّفت جامعة الملك عبد العزيز (2005، 40) التنمية المستدامة أنها "النهوض بالمستوى المعيشي للمجتمع بأسلوب حضاري يضمن طيب العيش للناس ويشمل: التنمية المضطردة للثروة البشرية، والشراكة على أسس المعرفة والابتكار والتطوير، واستغلال القدرات المحلية والاستثمار، والقصد في استخدام الثروات الطبيعية، بالإضافة إلى ترشيد الاستهلاك وحفظ التوازن بين التعمير والبيئة، وبين الكم والكيف" فيما يرى كل من الطويل وآغا (2010)، أن التنمية المستدامة تعني "الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة؛ سواءً البشرية، أو المالية المادية والمعنوية، وغيرها للمستقبل البعيد؛ مع التركيز على حياة أفضل ذات قيمة عالية للأجيال القادمة في الحاضر والمستقبل".

وبحسب ما تهدف إليه الدراسة الحالية فإن التنمية المستدامة هي: مجموعة العمليات والطرائق العديدة التي تستهدف تحقيق الزيادة والتطور والاستمرار من خلال أنموذج شامل للتفكير في كيفية تحسين المستقبل بحيث يضع في الحسبان الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والأخلاقية في إطار السعي للتنمية وتحسين جودة الحياة.

#### • منظمات التعليم ما قبل الجامعي:

يقصد بها في هذه الدراسة منظمات التعليم العام - الحكومية والأهلية - الخاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم اليمنية ومكاتبها بالمحافظات بمراحلها الأساسية والثانوية.

#### • المنظمات التعليمية الحكومية:

يقصد بها المدارس التي تنشأ وتدار وتمول من قبل حكومة الجمهورية اليمنية وتخضع لإشراف وزارة التربية والتعليم (قانون تنظيم مؤسسات التعليم الأهلية والخاصة، 1999، 1).

#### • المنظمات التعليمية الأهلية:

مدارس التعليم الأساسي والثانوي التي تنشأ من قبل أفراد أو شخصيات اعتبارية تتمتع بالجنسية اليمنية وتدار وتمول من قبلهم وتخضع لإشراف وزارة التربية والتعليم اليمنية (قانون تنظيم مؤسسات التعليم الأهلية والخاصة، 1999، 1).

### 1-1-8 حدود الدراسة:

• **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية.

#### • الحدود المكانية:

تناولت الدراسة منظمات التعليم العام، الحكومية والأهلية في أمانة العاصمة صنعاء.

#### • الحدود الزمانية:

بالنسبة للجانب النظري تم تناول الأدبيات البحثية المتعلقة بعنصري الدراسة التي جرت دراستها خلال الفترة الواقعة بين عامي 2005م - 2016م، وفيما يتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة فقد جرت دراسته خلال العام الدراسي 2016-2017.

## 1-2 الدراسات السابقة:

بغية إتمام أي دراسة بحثية يتوجب الرجوع إلى الدراسات السابقة للوقوف على النقاط الأساسية ورسم الطريق الصحيح الذي يوصل الباحث إلى النتائج المرغوبة، ويمكنه من تحقيق الأهداف المرسومة (العمرى، زرقون، 2015، 202)؛ لذا قام الباحث باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

وقد تم ترتيبها بحسب المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة بحيث بدأت بمجموعة الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتنمية المستدامة، تليها مجموعة الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، ثم مجموعة الدراسات التي تناولت التنمية المستدامة.

كما أنه جرى ترتيب كل مجموعة منها بحسب التاريخ الأحدث إلى الأقدم، وفي حال كانت أكثر من دراسة في عام واحد تم اعتبار أولوية الترتيب للدراسات العربية وتليها الدراسة الأجنبية، أما إذا كانت الدراسات عربيتان فقد تم اعتبار الترتيب الأبجدي، وعلى النحو التالي:

### 1-2-1 الدراسات التي تناولت متغيري إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة:

1. دراسة **Gomisek (2016)**، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وممارسات الابتكار الموجهة ومساهماتها في الأداء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل تجريبي لمساهمة ممارسات الابتكار الموجهة نحو الاستدامة تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي وأبعاده و تحسين فهم ممارسات الاستدامة فيما يتعلق بأبعاد الأداء التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية بين ممارسات الابتكار الموجهة نحو الاستدامة وجميع أبعاد الأداء التنظيمي، وأن هناك ارتباط بعلاقة كبيرة بين أبعاد الابتكار الموجهة نحو الاستدامة بالأداء التنظيمي بشكل عام وأداء الابتكار كأداء اجتماعي وأن هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الاقتصادي والبيئي من مختلف النواحي.

2. دراسة راوغ (2015)، بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر.

هدفت إلى إبراز كيفية تحقيق تنمية اقتصادية بالاعتماد على أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتسلط الضوء على موضوع الجودة الشاملة كفلسفة استراتيجية تعتمدها المؤسسة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاولة بيان قدرة إدارة الجودة الشاملة على إكساب المؤسسة الاقتصادية مكانة لمواجهة كافة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتوصلت إلى أن إدارة الجودة الشاملة دور مهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، وأن إدارة الجودة الشاملة تعمل على خلق قيمة مضافة للمنظمات من خلال الزيادة في الانتاجية.

**3. دراسة شيلي (2014)، بعنوان: دور استراتيجية الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.**

هدفت الدراسة إلى إبراز كيفية تحقيق استدامة للمؤسسات الاقتصادية بالاعتماد على أسلوب استراتيجية الجودة الشاملة كجسر تعبر من خلاله المؤسسة وتواكب كافة التحديات المتعلقة بالتنمية المستدامة وإبراز المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة وبيان قدرتها على إكساب المنظمات مكانة لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وتوصلت إلى وجود مستوى متوسط لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية (بسكيدة) ما يعني أن المؤسسة تعمل على تحسين أدائها بشكل متوسط وجود مستوى متوسط لتطبيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة، ما يعني أن ثقافة التنمية المستدامة موجودة في المؤسسة بشكل متوسط وهي تقوم بممارستها بشكل طوعي يهدف إلى المحافظة على سمعتها ومكانتها الاقتصادية وأن هناك دور ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة ولو بنسبة بسيطة.

**4. دراسة Ghani & Pourrajab (2014)، بعنوان: التعليم المستدام من خلال تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.**

هدفت إلى إظهار أهمية رفع مستوى الجودة في التعليم، وهي ورقة توضح أهمية زيادة مستوى الجودة في نظام التعليم والمدرسة من أجل الحصول على الاستدامة في التعليم، وإظهار كيفية الوصول إلى التعليم المستدام من خلال تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ في نظام التعليم والمدرسة؛ وتحديد بعض النقاط المفيدة لمديري التعليم وصانعي السياسات للوصول إلى التعليم المستدام من خلال تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية.

وتوصلت إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة يمكن مدرء التعليم وصانعي السياسات من زيادة جودة المدارس والبقاء على مستوى عال، وتخفيض التكاليف، وزيادة مستوى معارف ومهارات الخريجين.

**5. دراسة Yildirim (2012)، بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة المستدامة.**

هدفت إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق (TQM)، بشكل صحيح يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.

**6. دراسة Idris (2011)، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركة المستدامة: دراسة العلاقة في الشركات الماليزية.**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الأبعاد الهامة لإدارة الجودة الشاملة وهي: القيادة والاستراتيجية والأهداف وأفضل الممارسات والتركيز على العملاء والموظفين والمجتمع والإنتاجية، وطريقة تأثيرها على أداء الشركة في ماليزيا، وتوصلت إلى إثبات وجود علاقة إيجابية بين عناصر (TQM) والمتمثلة في التزام الإدارة العليا التركيز على العملاء والمشاركة الجماعية.

7. دراسة الطويل وأغا(2010)، بعنوان: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تعزيز التنمية المستدامة- دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل.

قدمت هذه الدراسة في المؤتمر العلمي الرابع في جامعة عدن وهدفت إلى، التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فضلاً عن تحديد متطلباتها والتعريف بها، والتعريف بمفهوم وأهمية وأهداف التنمية المستدامة في التعليم العالي، وتحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل وأثرها في تعزيز التنمية المستدامة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها؛ إثبات وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين كل من إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

8. دراسة: Raine Isaksson (2006)، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة من أجل التنمية المستدامة نماذج النظم القائمة على العمليات.

أُجريت هذه الدراسة في Gotland University, Visby, Sweden جامعة (غوتلاند فيسبي، السويد)، وهدفت إلى إظهار أوجه الترابط الممكنة بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، وتوصلت إلى أن نماذج العملية يمكن استخدامها لتنظيم عدد كبير من مؤشرات التنمية المستدامة.

### 1-2-2 الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:

1. دراسة الكميم (2015)، بعنوان: تقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية اليمنية.

هدفت إلى تقييم مستوى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية اليمنية- دراسة حالة جامعة الحديدة، وتحديد مستوى إدراك وفهم الإدارة العليا بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، معتمدة على المنهج الاستقرائي؛ باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها؛ وجود ضعف في درجة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى عينة الدراسة، إلى جانب الضعف في التزام ودعم الإدارة العليا للجامعة المبحوثة.

2. دراسة الحنحنة (2014)، بعنوان: "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة ذمار"

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة ذمار. وخلصت إلى أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في جامعة ذمار، كان قليلاً فوق المتوسط، وأن قبول إدارة الجودة الشاملة يعتمد على أعضاء هيئة التدريس والوظائف، وكشف أيضاً أن مستوى استجابة أعضاء هيئة التدريس يتأثر حسب العمر وسنوات الخدمة.

3. دراسة Olcay & Sadikoglu (2014)، بعنوان: "آثار ممارسات إدارة الجودة الشاملة على

الأداء وأسباب وحواجز ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تركيا".

هدفت إلى معرفة أثر تطبيق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء، وتوصلت إلى إثبات أن التحسين المستمر، والمشاركة الجماعية مبدآن رئيسان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن أثر التزام ودعم الإدارة العليا كان ضعيفاً.

4. دراسة حمادات وصديق (2012)، بعنوان: "إدارة الجودة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي العربية" دراسة وصفية وتحليلية.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة كأداة يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية في المؤسسات التعليمية العربية. وخلصت النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود الحاجة الماسة والعملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في العالم العربي.

5. دراسة العمري وبن بون (2012)، بعنوان: قياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية.

هدفت الدراسة إلى قياس إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية بشكل عام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ فضلاً عن معرفة تأثير متغيرات (الجنس، العمر، الكلية، الخبرة، الدرجة العلمية) في استجابات أعضاء هيئة التدريس، وخلصت الدراسة إلى أن المؤشرات تدل على ضعف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية.

6. دراسة عايش (2008)، بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومستويات التطبيق، فضلاً عن التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها، والأداء المؤسسي لتلك المصارف، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها؛ أن المصارف الإسلامية تبنت ومازلت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعناصره كافة وكانت مستويات التطبيق متفاوتة، وأن أبعاد إدارة الجودة الشاملة لا تختلف من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي.

### 1-2-3 الدراسات التي تناولت التنمية المستدامة:

1. دراسة محمد وآخرون (2015)، بعنوان: التنمية المستدامة المفهوم والعناصر والأبعاد.

هدفت الدراسة إلى تطبيق مفاهيم التنمية المستدامة على القطاعات الاقتصادية وتمييزها مع بيان دور الأطراف الفاعلة في التنمية المستدامة والاستفادة من تجارب الشعوب المتقدمة لتحقيق تنمية مستدامة للموارد الطبيعية والبشرية، وتوصلت إلى إظهار أربعة أبعاد للتنمية المستدامة هي: البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي، والبعد التكنولوجي.

2. دراسة Raja (2014)، بعنوان: رأس المال الاجتماعي والتنمية المستدامة في إطار الاقتصاد المؤسسي الجديد.

دراسة مفاهيمية هدفت إلى إدخال برنامج بحثي محتمل يجمع رأس المال الاجتماعي في مفهوم التنمية المستدامة من خلال التوفيق بين المفهومين، وتوصلت إلى أن رأس المال الاجتماعي هو أحد العناصر الثلاثة لرأس المال البشري ولذا فهو يتوافق مع قيم الأسرة (والقيم الأسرية) والمجتمع، وبالتالي المؤسسات الرسمية التي تؤدي إلى البحث عن أفضل مسار ممكن للتنمية في الوقت الحالي، وأكدت الدراسة على ضرورة التماسك الاجتماعي، وتعزيز المؤسسات غير الرسمية، والامتثال للإطار القانوني

المؤسسي (الرسمي) لأن التنمية المستدامة تقوم على الاحتياجات البيئية والاقتصادية والثقافية وبالتالي الاجتماعية.

### 3. دراسة إبراهيمي (2013)، بعنوان: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتعزيز التنمية المستدامة.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يجب أن تلعبه الجامعة للمساهمة في تعزيز التنمية المستدامة المنشودة، وتوضيح أهمية ذلك الدور للمسؤولين في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والجامعات؛ وسعيًا لوضع استراتيجية للتفاعل الإيجابي فيما بينها وتحديد العراقيل التي تحول دون إقامة روابط مثمرة وهادفة بين الجامعات وقطاعات التنمية المختلفة واقتراح أساليب للتغلب على تلك العراقيل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن التعليم يعد من أهم وسائل تنمية رأس المال البشري لأنه يهدف إلى تحسين القدرات البشرية ويساعد على سد احتياجات الأفراد ويساهم في تحقيق النمو الاقتصادي والذي تعود فوائده على التنمية البشرية، وأن وظائف الجامعة يجب أن لا تنحصر عند التعليم الجامعي والبحث العلمي فحسب بل يجب أن تتعداه إلى الوظيفة الثالثة والمتمثلة في خدمة المجتمع وتنميته من خلال تحقيق الشراكة مع مؤسسات المجتمع وإمداد سوق العمل بالكفاءات التي يحتاجها، من خلال تفعيل الأنشطة التعليمية المصاحبة والتدريب المستمر.

### 4. دراسة بو لصباع (2013)، بعنوان: التنمية البشرية المستدامة والاقتصاد المعرفي في الدول العربية: الواقع والتحديات.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في دولة الإمارات العربية المتحدة، والجزائر، واليمن لبيان أهمية مسايرة التطورات العالمية وتحقيق كل من التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة، وتأكيد أهمية العنصر البشري في تعزيز التنمية المستدامة ومعرفة سبل تحقيق التنمية البشرية المستدامة والاندماج في اقتصاد المعرفة.

وخلصت الدراسة إلى أن النمو الاقتصادي في الدول محل الدراسة يعتمد بشكل كبير على صادرات النفط والمواد الأولية، وهو مصدر غير مستدام للنمو، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في توسيع خيارات البشر وبناء قدراتهم من خلال المساهمة في تحسين مستوى الدخل والصحة والمعارف لديهم؛ وبالتالي تحسن مستويات التنمية البشرية المستدامة، ومن جهة أخرى فإن التنمية البشرية المستدامة تساعد على التوجه نحو اقتصاد المعرفة لأن توسيع الخيارات وبناء القدرات يوفر البيئة المناسبة للإبداع وإنتاج ونشر المعرفة، وأن الفقر هو أكبر تهديد للتنمية البشرية المستدامة لأنه يمثل عامل لا استقرار اجتماعي وثقافي وسياسي وأمني كبير ويساهم في ارتفاع معدلات الأمية خصوصاً بين النساء ويدفع إلى الهجرة ويفاقم الفساد؛ لهذا فإن مكافحة الفقر تعتبر أولوية وموضوع في غاية الأهمية.

5. دراسة أبو زنت وغنيم (2005)، بعنوان: التنمية المستدامة - دراسة نظرية في المفهوم والمحتوى.

هدفت الدراسة الى استعراض مفهوم التنمية المستدامة ومحتواها، وتحليلها، وبيان الفلسفة التنموية التي تشكل أرضية هذا المفهوم، وتوصلت إلى أن التنمية المستدامة هي أسلوب حياة، ونمط معيشة، تحكمه أطر أخلاقية إنسانية، إلى جانب أنها نمط تنموي يمتاز بالعقلانية والرشد، ويسعى إلى خلق مجتمع أقل ميلاً للنزعة المادية مع تغيير كثير من المفاهيم الثقافية السائدة التي تقوم على مبدأ الأكثر هو الأفضل في جوانب الحياة المختلفة.

6. دراسة الأشقر (2003)، بعنوان: دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي بمحافظة غزة وسبل تطويره.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة المدرسة الثانوية لتنمية المجتمع بمحافظة غزة وتطوره، وتناولت الدراسة مجالات خدمة المدرسة للبيئة المحلية، وخدمة الأسرة، وخدمة المنظمات الحكومية، وخدمة المنظمات الأهلية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، أن مديري الإدارة المدرسية يودون أن يكون لهم دور كبير وفعال في خدمة وتنمية المجتمع، وخدمة الأسرة، وكذلك خدمة كل من المنظمات الحكومية والأهلية، ولديهم الرغبة في ذلك، وفي هذا دلالة على العلاقة الوثيقة بين الإدارة المدرسية والأسرة، وكذلك الوعي الكبير لدى الإدارة المدرسية بأهمية دورها في خدمة المنظمات الحكومية والأهلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لرغبة وتوجه الإدارة المدرسية في أن يكون لها دور فعال لخدمة وتنمية المجتمع في البيئة المحلية والأسرة والمنظمات الحكومية والأهلية.

7. دراسة شتاتحة وزاوية (د.ت)، بعنوان: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لمفهوم واضح للمسؤولية الاجتماعية و ربطها بتحقيق التنمية المستدامة، وتوعية الإدارات خاصة في منظمات الأعمال بأهمية تبني مزيد من المبادرات الاجتماعية التي تساهم في تطوير المجتمع وتعزيز التنمية المستدامة ومعالجة مشاكله الإنسانية والبيئية والاقتصادية من خلال دراسة بعض المؤشرات التي تعبر عن انعكاس روح المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، ومعرفة أثر التطرق إلى تطور المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الجزائرية قبل وبعد الإصلاحات الاقتصادية لاسيما مع التوجه نحو نظام حر بما يعرف اقتصاد السوق ومعرفة أهم المكتسبات في التنمية المستدامة من خلال هذا التوجه الجديد.

وتوصلت الدراسة إلى أن القطاع الخاص يعرف تطوراً ملحوظاً في تبني وتطبيق المسؤوليات الاجتماعية خاصة مع التوجه نحو اقتصاد السوق وفتح المجال أمام القطاع الخاص على عكس القطاع العام الذي يعاني خلل في تحمل المسؤوليات الاجتماعية موروث من فترة الإدارة الاشتراكية

للمؤسسات وأن هناك حتمية واضحة مفادها انعكاس المسؤولية الاجتماعية على أداء العمال وبالتالي أداء المنظمة ككل في سبيل تحقيق تنمية مستدامة اجتماعية واقتصادية وبيئية.

#### 8. دراسة: عبدالرحمن وزنكنة (د.ت)، دور التعليم العالي ومؤسساته التربوية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في عالم متغير.

هدفت الدراسة إلى تعميق دور التعليم العالي والبحث العلمي بالتنمية في إطار عالم متغير لتحديد مستقبل التعليم العالي وتوجهاته العلمية والتربوية والبحثية، من خلال تحديد المفهوم الشامل للتنمية، وتحديد علاقة التعليم العالي بالتنمية ودوره في التأثير عليها، ودوره في تكامل البحث العلمي والانتاج. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن دور مؤسسات التعليم العالي بجامعة ومعهده في التنمية الاقتصادية والاجتماعية يحصر واقع العلاقة بخط ذي اتجاه واحد، بينما يجب أن يبني بعلاقة ذات خطين باتجاهين متقابلين، مما يعني أن مؤسسات التعليم العالي سبب من أسباب التنمية ونتيجة من نتائجها، وأن العلاقة المتبادلة بين التعليم وعوامل التنمية المجتمعية هي أمور مشتركة تخص العاملين في صناعة التعليم والمعنيين بمفهوم التنمية اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وثقافياً، وأن مؤسسات التعليم العالي تسهم في التوسع الرأسي والأفقي للمعرفة الذي يمثل عن طريق مدخلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، باعتبار أن مؤسسات التعليم تعنى بالبحث لاكتشاف المعرفة والخبرة الانسانية.

#### 9. دراسة: الفيحان والبرز (د.ت)، دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

هدفت الدراسة إلى إيجاد إطار مفاهيمي لمفهوم الريادة ورواد الأعمال، والتركيز على ريادة المنظمة بشقيها الداخلي والخارجي، وإظهار دور المنظمات الريادية في إرساء مبادئ المسؤولية الاجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرضية المطروحة من قبل الباحث والتي تنص على أن وجود المشروعات الريادية يساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات عبر تناول أبعاد المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في، المسؤولية الإنسانية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الاقتصادية نظراً لثبوت صحتها.

#### 1-2-4 علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:

تتكامل هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أن بعضها تناول دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتعزيز التنمية المستدامة في منظمات التعليم العالي (راوغ، 2015، وGhani,2014، Idris,2011، الطويل وآغا،2010، Isaksson,2006). وهناك من تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة منفرداً من ناحية مستوى إمكانية التطبيق ومستوى التطبيق (غومسك،2016، الكميم، 2015، Sadikoglu and Olcay,2014، حمادات وصديق، 2012، الحنحة، 2012، العمري وبن بون، 2012، الكميم، 2007). بينما تناول البعض الآخر التنمية المستدامة من الناحية المفاهيمية في القطاعات الاقتصادية (حسون وآخرون، 2015، رجا، 2014، أبو زنت وغنيم، 2005، شتاحتة وزاوية، د.ت).

وتمت الاستفادة من هذه الدراسات في أسلوب صياغة الفرضيات، وتحديد الأبعاد التي ستجري دراستها، واختيار المنهج المناسب للدراسة، وتحديد العينة، وكذلك الاستزادة ببعض المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وتتميز هذه الدراسة عن سابقتها في أنها تناولت دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة منظمات التعليم ما قبل الجامعي - الحكومية والأهلية - باليمن، وهو ما لم تتناوله أي دراسة سابقة على حسب علم الباحث لأن أغلب الدراسات السابقة إمّا أنها تناولت منظمات التعليم العالي، أو أنها تناولت القطاعات الإنتاجية والصناعية.

## الفصل الثاني

- الإطار النظري للدراسة
- إدارة الجودة الشاملة
- التنمية المستدامة

## إدارة الجودة الشاملة

### تمهيد:

إن إدارة الجودة الشاملة في جوهرها تمثل توجهاً إدارياً للنجاح بعيد المدى عبر مشاركة جميع أفراد المنظمة في تحسين عمليات وإجراءات المنظمة، سعياً إلى إرضاء العملاء، من خلال اتخاذ قرارات صائبة مستندة إلى قاعدة صحيحة من المعلومات والحقائق.

وأنت طرق تطبيق هذا التوجه من تعاليم ومساهمات الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة أمثال: جوزيف جوران، وفيليب كروسبي، وديمنج، وكارو إيشاكاوا، وفيجن بوم، ومالكوم بالدريج.

### 2-1-1 مفهوم الجودة:

قبل الحديث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ لا بد من الوقوف عند مفهوم الجودة؛ إذ أن مفهوم الجودة Quality يرجع إلى الكلمة اللاتينية Qualities وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته (شيلي، 2014، 3).

وكان أول ظهور لمفهوم الجودة في إطار الصناعة والاقتصاد، وهو الآن من المفاهيم الأكثر انتشاراً، لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات (البلاوي، 2006، 13).

وتطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مدى العصور، ابتداءً من مفهوم جودة المنتج النهائي ووصولاً إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (العلي، 2008، 15)، وفيما يلي استعراضاً لبعض تعريفات الجودة:

عرف ديمنج الجودة بأنها "التوافق مع احتياجات المستهلك، ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني التحسين المستمر في جميع النشاطات والخفض المستمر للخسائر والتكاليف" (شيلي، 20014، 3). وعرفت شركة (بوينغ) بأنها "تزويد الزبائن بالبضائع والخدمات التي تتعدى توقعاتهم واحتياجاتهم" (العلي، 2008، 16).

وجاء في تعريف المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس أنها "مقدرة السلعة أو الخدمة على تحقيق توقعات المتعاملين المعلنه والضمنية (ISO 9000, 2008).

وفي هذا السياق أشار (Luburić, 2014, 77) إلى أن "الجودة هي ما يفكر به المستخدم نفسه وليس ما نعيه".

وعرفت الجمعية الأمريكية بأنها الهيئة والخصائص الكلية للمنتج - سلعة أو خدمة - التي تُظهر وتعكس قدرته على إشباع حاجات صريحة أو علنية، وأخرى ضمنية (الطائي، 2008، 29).

أما عقيلي (2001، 17). فيرى أنها " إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها " .

وهي "مجموعة الخصائص والمفردات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحددة " (العلي، 2008، 20).

وأشار كل من هارفي والأخضر (1993) إلى أن الجودة يمكن أن يُنظر إليها من حيث الكمال والتميز والقيمة مقابل المال، واللياقة للغرض، أو التحول.

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك تباينات في تعريف الجودة وهذه التباينات ترجع إلى اختلاف وجهات النظر التي ينطلق منها أصحابها؛ إذ أن بعضها يأتي متجهاً صوب العميل والبعض يأتي متجهاً نحو التصنيع، والبعض الآخر يكون متجهاً وفقاً لوجهة نظر المنتج، كما أن منها ما يأتي اتجاهه صوب القيمة، ومنها ما يبنى على التركيز على التفوق والتميز في تحقيق رضا العملاء وإسعادهم.

ومع تزايد المنافسة العالمية، لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة المعايير المحددة سلفاً؛ لأنها أصبحت صفة متجسدة في المنتج وعنصراً من عناصره الرئيسية، ولذلك فالأمر يتطلب السعي للوصول إلى تحقيق الجودة في الأنشطة والعمليات كافة ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية خصوصاً المنتج بحد ذاته، ولذلك فهي تشمل العمليات الداخلية والخارجية في المنظمة كافة، ما استدعى ظهور ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (الحكيم، 2011، والسنفي، 2016، والهوش، 2012).

## 2-1-2 مفهوم الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة نهج يقوم على مبادئ نابعة من أفضل ما تم إنشاؤه من أي وقت مضى (Luburi,2014,77).

وفي تعريف مكتب الإدارة والميزانية بالبيت الأبيض الأمريكي 1996م فإن الجودة الشاملة هي " فلسفة إدارية تستند على المتعاملين، في التحسين المستمر للبناء التنظيمي، وجودة المنتجات، ورضا العاملين"، ويتم هذا التحسين باستخدام أدوات تحليلية للتعرف على أسباب المشاكل وتصميم حلول لها، وتحسين العملية لضمان عدم عودة المشاكل" (الحكيم، 2011، 34).

## 2-1-3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

أظهرت الأطر البحثية والأكاديمية أنه لا يوجد اتفاق حول مفهوم معين لإدارة الجودة الشاملة، فهناك مفهوم يقتصر على الجودة الشاملة، ومفهوم آخر يتعرض لها بالعمومية، ومفهوم يحصرها في مجال الخدمات، إذ قدم العديد من الكُتاب والباحثين والمهتمين مجموعة من التعريفات المرتبطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (الكميم، 2015، 106).

فمنهم من عرفها بأنها " المنتج التطبيقي، والأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولون عن تسيير شؤون المنظمة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وتحقيق حاجات وتوقعات العميل، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها" (الهوش، 2011، 16).

ويرى هلال (2005، 13) أنها "المدخل لإدارة الجودة، وتبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة ويعرف جابلونسكي (1993) إدارة الجودة الشاملة - في كتابه - إدارة الجودة الشاملة أنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فريق للعمل، مما يؤدي إلى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتقليل شكاوي العملاء، والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية كالالتزام الإداري، ونفاذي مقاومة التغيير، وتقليل تكاليف إحداث هذا التغيير".

ويرى كل من (الطويل وآغا، 2010)، أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "مدخل فكري وثقافي وإداري وتنظيمي ينبغي تطبيقه في المنظمات عامة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود منتسبي المنظمة في كلياتها وأقسامها المختلفة؛ ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها المنظمة لتلبية حاجات ورغبات العملاء لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها إدارة المنظمة في البقاء والاستمرار والنمو".

أما عبد الرحمن (1997) فيرى أنها " ثقافة جديدة في التعامل بمبادئ متفق عليها عالمياً، تسعى للاستخدام الفعال للموارد بهدف إشباع احتياجات التنمية الشاملة، وتحقيق أهداف أصحاب المصلحة". وإدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية وعملية لإدارة أي منظمة باعتبارها نظاماً متكاملًا من المبادئ والأساليب وأفضل الممارسات التي توفر إطاراً للمنظمة للسعي إلى التميز في كل ما تقوم به تحت قيادة والتزام الإدارة العليا، بدعم من التعليم والتدريب، والتواصل المفتوح، وإدارة التغيير، والتقييم الذاتي

المنتظم، وهياكل الدعم، والنظم والموارد، والتي تمكن الموظفين من خلال الاستثمار فيها؛ لتحسين أدائهم كفرق لتقديم منتجات وخدمات محسنة باستمرار. (Oschman & Auriacombe,2005,177). وهذا النهج يؤسس لثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات لتلبية متطلبات العملاء الداخلية والخارجية المتفق عليها وتجاوزها بأدنى تكلفة عامة؛ لزيادة الأداء المؤسسي في جميع المجالات؛ مثل الخدمات، والخدمات المالية والتسويقية والتشغيلية والاجتماعية والعملاء والموظفين إلى الحصول على الجودة من الطراز العالمي.

ويرى الباحث بأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن توجه والتزام منهجي واستراتيجي من قبل الإدارة العليا لتطوير علاقات طويلة الأمد ومستدامة مع أصحاب المصلحة، واستخدام أمثل للموارد المتاحة، عبر تعليم وتدريب عناصر المنظمة، والتحسين المستمر للعمليات والبرامج؛ لضمان بقاء المنظمة واستدامتها، وتحقيق تنمية مستدامة داخل المنظمة وفي المجتمع المحيط بها.

## 2-1-4 أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في أنه يساعد المنظمات على تحقيق كافة الأهداف المرجوة، والتي من أهمها البقاء في سوق المنافسة، ونمو الحصة السوقية للمنظمة، والاستمرار في السوق العالمي الجديد، وتقليل التكاليف، والاحتفاظ بعملائها الداخليين والخارجيين، وبالتالي تحسين ربحية المنظمة، كما أن التطبيق السليم لنظام إدارة الجودة الشاملة، وربط مبادئها بالأساليب الإدارية الحديثة يؤدي إلى أن تصبح المنظمة بأكملها بيئة تنظيمية خصبة تضمن حرية الابتكار والإبداع اللذان يقودان إلى التفوق والتميز (الحكيم،2011)، (البيلاوي،2006)، (هلال، 2005).

## 2-1-5 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

مرت إدارة الجودة الشاملة بمراحل تطور مختلفة لعل بداياتها كانت مع بزوغ فجر الرسائل السماوية المختلفة والمتعاقبة والتي جاءت لتصلح أحوال البشر وتعديل من سلوكياتهم المعتمدة على الأهواء والأطماع البشرية وتدعو للعمل الصالح وإتقان الصنعة حيث كانت عمليات البيع تتم عن طريق مقايضة السلع ولم تكن هناك عملات للتداول، لذلك كان لابد من إتقان تلك السلع بمواصفات جيدة ومرضية للطرف الآخر، والتاريخ القديم زاخر بالأمثلة والشواهد على استخدام الجودة في الإنتاج سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة (زيدان، 2009)، (الطائي، 2004).

ومع بداية الثورة الصناعية في العصر الحديث، أخذت الدراسات الاقتصادية حيزاً أوسع في أذهان ناشطي الفكر الإداري والاقتصادي أمثال؛ آدم سميث، ريكاردو، وكارل ماركس وغيرهم؛ إذ كان ينظر للجودة في تلك الفترة من منظار ضيق؛ ويعود ذلك لفكرة التوسع في الإنتاج، وأن كل ما ينتج يباع. ويمكن القول إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تطور بتطور أساليب تطبيق كل من الجودة، والجودة الشاملة في المنظمات منذ الثورة الصناعية وحتى بداية القرن الواحد والعشرين، إذ بدأت الجودة كونها

مواصفات في المنتج النهائي لذلك كانت وسيلة تحقيق الجودة في تلك الفترة هي التفتيش في نهاية العملية الإنتاجية، وفي المرحلة الثانية ظهر ضبط الجودة Quality Control والذي يتم بالتفتيش خلال العملية الإنتاجية إلى المرحلة الثالثة ببناء نظام متكامل يحقق توكيد الجودة Quality Assurance إلى المرحلة الرابعة بظهور الجودة الشاملة Total Quality كنظام إداري في اليابان يستفيد من قدرات العاملين الفكرية والجسدية، و ظهر في المرحلة الخامسة مفهوم امتياز الأعمال Business Excellence في العالم الغربي ليصبح الأسلوب الأفضل والسائد اليوم لتحقيق الجودة (الحكيم، 2011، 79).

جدول رقم (2) مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

المرحلة	سمات المرحلة	رواد المرحلة
المرحلة الأولى 1900 - 1940م مرحلة التفتيش والفحص	تسمى مرحلة التفتيش والفحص حيث تم الاعتماد فيها على المقارنات خرائط التفتيش واستخدام الأدوات البيانية خرائط مراقبة المتغيرات و خرائط المراقبة الوصفية	فريدريك تايلر Taylor شيوارت Shewart فيجين بوم Feigen Baum إدوارد ديمنج E Deming جوزيف جوران Joseph Juran
المرحلة الثانية 1940 - 1960م مرحلة (مراقبة) ضبط الجودة إحصائياً	تسمى هذه المرحلة بمرحلة ضبط الجودة إحصائياً حيث اعتمد خلالها على الأدوات الإحصائية التالية: مخطط باريتو مخطط السبب والنتيجة وغيرهما من الأدوات والأساليب لتحسين الجودة	فيجين بوم Feigen Baum جوزيف جوران Joseph Juran فيليب كروسبي Philip Crosby كورو إشيكاوا Kaoru Ishikawa تاكوجي Taguchi
المرحلة الثالثة : توكيد الجودة	اتسمت هذه المرحلة بالتركيز على أهمية الجودة واعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية وفيها ظهر مفهوم البعد الشامل للنوعية واعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير التي يتم اعتمادها وخلالها برز التأكيد على أهمية التصميم ودقة المطابقة بين التصميم للسلع والخدمات وبين الأداء المراد انجازه	
المرحلة الرابعة 1960 - 1990 م مرحلة ضمان الجودة (حلقات السيطرة النوعية)	تسمى مرحلة ضمان الجودة (حلقات السيطرة النوعية) حيث امتازت هذه المرحلة بظهور مبدأ العيوب الصفرية ومبدأ ضمان الجودة .	
المرحلة الخامسة 1990- حتى يومنا مرحلة إدارة الجودة الشاملة وتحقق القيمة الكاملة للزبون امتياز الأعمال	تسمى مرحلة إدارة الجودة الشاملة حيث امتازت هذه المرحلة بظهور مبدأ إدارة الجودة الشاملة ، ومشاركة الافراد العاملين، ومبدأ تحقيق القيمة الكاملة للزبون، ومن بعدها جاء ما يسمى بامتياز الأعمال	

• المصدر: الحكيم(2011)، وعقيلي(2011)، و العلي(2008).

## 2-1-6 مساهمات الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة:

إن الحديث عن مراحل تطور الجودة الشاملة يقودنا للوقوف عند عدد من المفكرين الذين اسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة ومنهم:

### 2-1-6-1 فيجين بوم Feigen Baum:

يعتبر (فيجين بوم) من علماء الجودة الأوائل فهو كاتب ومحاضر في ميدان الجودة، شغل وظيفة مدير الإنتاج والجودة العالمية في شركة (جنرال إلكتريك) وصاحب فكرة الرقابة على الجودة الشاملة،

وتكلفة الجودة، ويعد فيجين بوم أحد المساهمين البارزين في تطوير إدارة الجودة الشاملة إذ تضمنت أبرز مساهماته الأفكار الآتية (الفضل والطائي، 2004):

1. تقديم مدخل شامل للسيطرة على الجودة.
2. التأكيد على العملية الإدارية.
3. الرقابة على المواد الأولية.
4. أخذ الأنظمة الاجتماعية والنفسية بعين الاعتبار.
5. العمل على ترويج فكرة مشاركة كافة العاملين.
6. دراسة العمليات الخاصة.
7. وضع نظام رقابي على التصاميم المبتكرة والجديدة.

### 2-6-1-2 إدوارد ديمينج E Deming:

يعتبر (ديمنج) بمثابة الأب الفعلي الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة في الصناعات اليابانية؛ وعمل على نقل اليابان من حالة الضعف والانهيار بعد الحرب العالمية الثانية إلى مستوى من التفوق الصناعي والمنافسة بعد أن تم استدعاؤه إلى اليابان من قبل (كورو إشيكاوا) Kaoru Ishikawa، وعمل هناك على تقديم العديد من المحاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية للمهندسين والصناعيين اليابانيين الذين عملوا على تبني تلك الأساليب، وانتشرت أفكاره بسرعة في اليابان، وأصبحت عناوين الجودة تملأ العديد من المجالات العلمية في اليابان، وتم تقليده وسام الإمبراطور (هيروهييتو)؛ تكريماً له وعرفاناً بإسهاماته في النهضة الصناعية في اليابان، وقد قدم ما يعرف بدائرة ديمينج (PDCA) التي تقوم على فكرة : خطط plan، نفذ Do، افحص Chek، حسن ACT (الهوش، 2013).

كما قدم العديد من المبادئ والمعايير التي تدعو إلى انتهاج إدارة الجودة الشاملة وهي ما يعرف بمبادئ ديمينج الأربعة عشر (السنفي، 2016، الحكيم، 2011) المتمثلة في:

1. تحديد الهدف وجعله ثابتاً وواضحاً.
2. تعلم الفلسفة الجديدة وجوب تبني الجودة كفلسفة وطريقة جديدة للعمل.
3. إلغاء الاعتماد على التفتيش للحصول على الجودة.
4. إلغاء نظرية اختيار المورد الأقل كلفة.
5. التطوير والتحسين المستمر وغير المنقطع لكافة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة.
6. التدريب المستمر للعاملين أثناء العمل.
7. تغيير أسلوب الإشراف التقليدي إلى أسلوب القائد المشرف المعلم.
8. ضرورة طرد الخوف من بيئة العمل.

9. التخلص من الشعارات الخلابة التي تنافي واقع العمل.
10. إزالة الحصص، أسلوب الحصص في العمل.
11. إزالة أسلوب التحفيز الفردي والعمل على إذكاء روح الفريق الواحد.
12. تشجيع التعلم والتطوير للعاملين جميعاً.
13. إزالة جميع العوائق التي تحول دون الاعتراز بنوعية العمل.
14. ضرورة اشتراك جميع العناصر في إحداث ذلك التغيير دون استثناء أحد.

### 2-1-6-3 جوزيف جوران (Joseph Juran):

يُعتبر (Juran) من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في انتقال الصناعة اليابانية الى مستوى التميز والتفوق والمنافسة، وهو أول من أدخل مفهوم جودة التصميم وجودة المطابقة إذ أثبت هذا المفهوم وتطبيقاته نجاحاً كبيراً في الاقتراب من مستوى جودة بعيوب صفرية وقد أوضح ذلك بنصه أن "على المنظمة تصميم الجودة، وليس أن تفحصها فقط" وهو صاحب العبارة المشهورة "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخططاً لها" (الحكيم، 2011، نعمة، 2005).

كما عمل (Juran) على التركيز على العيوب والأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها؛ إذ ركز على الرقابة على الجودة، ولم يهتم بكيفية إدارة الجودة، وهو يرى أن التخطيط للجودة يمر عبر العديد من المراحل والتي تتمثل في تحديد المستهلكين، ومعرفة احتياجاتهم، وتطوير مواصفات المنتج بحيث تستجيب لحاجات المستهلكين، وتطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة، وبالتالي نقل الخطط الموضوعية إلى القوى العاملة التشغيلية (جودة، 2004، منصور، 2005، الطائي وقدادة، 2008، والهوش، 2013).

وقد أشار الهوش (2013) إلى أن (Juran) حدد ثلاث خطوات للرقابة على الجودة تتمثل في:

- التخطيط للجودة؛ ويعني تقييم الأداء الفعلي للعمل.
  - السيطرة على الجودة؛ وتعني مقارنة الأداء الذي تحقق فعلياً بالأهداف الموضوعية.
  - تحسين الجودة من خلال معالجة الانحرافات والاختلالات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- وقدم كذلك عشر نقاط لتحسين الجودة.

### 2-1-6-4 فيليب كروسبي (Philip Crosby):

أوضح العديد من الكتاب ومنهم (زيدان، 2009، 68-71) أن فيليب كروسبي يعتبر أول من تبنى مبدأ Zero Defect المعيبات الصفرية في إطار العملية الإنتاجية حيث يرى أن ما تتطلبه الجودة لكي تكون في تطور مستمر يتأتى من خلال عوامل عدة منها:

- إن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
- إن تطور الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصص اليومية.
- تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى.

وفي السياق ذاته يُشير (الهوش، 2013، 29) إلى أن كروسبي أكد على أن الجودة مسؤولية الإدارة كلها وليس قسم ضبط الجودة فقط، وهو ما غدا حقيقة معترفاً بها بعد عقود عدة من كلامه. كما أنه قام بطرح مجموعة من المعايير، والمبادئ لضبط وتحسين الجودة، اتفق في بعضها مع مبادئ (ديمنج) وخالفه في البعض الآخر، وتتمثل مبادئ كروسبي حسب ما اتفق عليه العديد من الكتاب والباحثين ومنهم (السنفي، 2016، العلي، 2008، الطائي وقداة، 2008، ومنصور، 2005) في أربعة عشر مبدأً هي:

- التزام الإدارة العليا بالجودة.
- تشكيل فرق تحسين الجودة مع ممثلين من كل قسم.
- تحديد مكن مشاكل الجودة الحالية والمستقبلية.
- تقويم تكاليف الجودة وشرح استخدامها كأداة إدارية.
- نشر ثقافة الجودة في أوساط العاملين وإثارة اهتمامهم بها.
- القيام بالإجراءات التصحيحية لحل مشكلات الجودة والتي تم تحديدها في المراحل السابقة.
- تشكيل لجنة لبرامج المعيب الصفري.
- تدريب المشرفين للقيام بدورهم في برنامج تحسين الجودة.
- رفع شعار يوم المعيب الصفري لجعل جميع العاملين يدركون بأن تغييرات قد حدثت.
- تشجيع جميع العاملين على وضع أهداف تحسين خاصة بهم ولمجموعاتهم.
- تشجيع جميع العاملين على إشعار الإدارة العليا بالصعوبات والتحديات التي تواجههم لتحقيق أهدافهم التحسينية.

- إظهار التقدير والعرفان للمشاركين جميعاً.
- تشكيل مجلس للجودة للتشاور والتباحث بشكل منتظم.
- القيام بجميع الخطوات السابقة مرة أخرى للتأكيد على أن برنامج تحسين الجودة لا ينتهي.

## 2-1-6-5 كارو إشيكاوا Kaoru Ishikawa:

قدم (إشيكاوا) مقترحات، ونماذج إحصائية عملية عرفت بمخطط إشيكاوا، أو ما يسمى مخطط السبب والنتيجة، واعتبر أن المستهلك هو الأساس في تحديد الجودة، ويعتبر رائداً ومؤسساً حقيقياً لمبدأ حلقات السيطرة على الجودة، أو ما يعرف بحلقات الجودة، الذي تميزت به الإدارة اليابانية، والمتمثل في مشاركة العاملين في مجموعات عمل؛ للعمل على حل المشكلات المتعلقة بالجودة، ومشاكل تطويرها، وقد اهتم بمراقبة الجودة من خلال: العمل على إشراك جميع العاملين في المنظمة في طرح وحل

المشكلات، والتركيز على التدريب والتعليم، وتشكيل حلقات الجودة وتشجيع برامجها، ومراجعة ومراقبة الجودة الكلية، واتباع الطرائق والأساليب الإحصائية، وهذا يعني أن فلسفة (إيشيكاوا) تعتمد بشكل رئيس على؛ نشر التعليم والتوعية في صفوف الأفراد العاملين، وأن الأفراد المتعلمين بمقدورهم حل ومعالجة المسائل المتعلقة بالمنتجات والعمليات الإنتاجية في آن واحد، وأنه بمقدور العاملين العمل على تحسين أوضاعهم، وأن دور الإدارة وفق مبادئ (إيشيكاوا) يقتصر على العمل بمثابة المدرب، والاستماع إلى الحقائق والمعطيات التي يقدمها الأفراد العاملين، ومساعدتهم في تطبيق الأدوات الإحصائية المستخدمة في حل المشكلات (العلي، 2008، 73).

## 2-1-6-6 تاجوشي (Taguchi):

يعتبر (تاجوشي) واحداً من الرواد الذين حققوا نجاحاً كبيراً ومؤثراً في حركة الجودة في اليابان، وقد حصل على جائزة (ديمنج) للجودة أربع مرات كان أولها العام 1960م؛ واعتمدت آراؤه بمسائل الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المعهد الأمريكي للتوريد، وقد ركزت فلسفته على أساليب إحصائية جديدة للسيطرة على الجودة وعمل على تطويرها مثل (العلي: 2008، 57-74):

- دالة الفقدان The Loss Function، والتي تعني العملية المنظمة أو الحسابات الدقيقة.
- التباين أو الانحراف عن القيمة المستهدفة.
- تصميم المنتج والضوضاء، إذ حدد نوعين من المسببات التي تؤدي إلى حدوث الانحراف أو (التباين) في المنتجات هي:

1- صفات التصميم الناجح المتعلقة بنظرية الضجيج الداخلي والخارجي.

2- الأخطاء البشرية التي يصعب السيطرة عليها بصورة عامة.

## 2-1-6-7 جوزيف جابلنسكي (Jablonski):

ولد (جابلونسكي) في العام 1927م في الولايات المتحدة الأمريكية، وحصل على شهادة البكالوريوس في الهندسة الميكانيكية من جامعة (نيو مكسيك) الأمريكية، وتخصص في تصميم وتنفيذ إدارة نظم الجودة الشاملة وتطبيق مفاهيمها، ونشر عنه المعهد الدولي للبحوث في (نيويورك) شريط كاست تحت مسمى "تحقيق الجودة الخدمية الشاملة" (الجعفي، 2004).

وله كتاب مترجم بعنوان "إدارة الجودة الشاملة" ترجمة المنظمة العربية للإعلام العلمي (شعاع 1993).

وقد ركز (جابلنسكي) على ستة مبادئ رئيسية لإدارة الجودة الشاملة هي: التركيز على العميل، والتركيز على العمليات والنتائج معاً، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وتعبئة خبرات القوى العاملة، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، والتغذية العكسية (الكميم، 2015).

## 2-1-6-8 مالكولم بالدريج **Malcolm Baldrig** :

عمل **Malcolm Baldrig** وزيراً للتجارة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال (1981-1987)، واقترح فكرة تأسيس جائزة للجودة تحت إشراف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة؛ وتقديراً من الحكومة الأمريكية لمجهوداته، تم تصميم جائزة تحمل اسمه وتعطى لمن يسهم في تطوير الجودة بشكل فعال، أو ينجح نجاحاً مميزاً في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل منظمته، وقد مُنحت هذه الجائزة أول مرة عام 1988 لثلاثة مرشحين، اثنين منهم من قطاع الصناعة؛ وهما شركة (موترولا)، وشعبة من شركة (ويستنج هاوس إلكترونيك)، وشركة (غلوب ميتالور جيكال) وهي من المنظمات الصغيرة، وقدم اسهامات بارزة في الصناعة اليابانية من أبرزها: نظام الإنتاج في الوقت المحدد **Just in Time**، نظام الإعداد في الوقت اللحظي **smed single minute exchange of di**، نظام ضبط الجودة الصفري **Zero Quality Control** نظام معالجة الأخطاء **poka - yoke** (الضغعي، 2004).

## 2-1-7 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تأسيساً على ما سبق عرضه من إسهامات رواد الجودة الأوائل؛ يمكن أن نخلص إلى أن هناك تباينات في آراء رواد إدارة الجودة الشاملة حول عدد المبادئ والأبعاد التي تدعم وجود إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة صناعية أو خدمية، ألا أن هناك اتفاق بينهم على مجموعة منها تتراوح ما بين ستة إلى ثمانية أبعاد رئيسية؛ تشكل مرتكزات يبنى ويؤسس عليها منطق إدارة الجودة الشاملة؛ بغض النظر عن مجال التطبيق؛ إذ يشير كل من (الكميم، 2015، 108)، والطويل وآغا (2010، 3)، إلى اتفاق أغلب الكتاب على أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتمثل في (التزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والمشاركة الجماعية، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، والتعلم والتدريب، وتوافر نظام فعال للتغذية الراجعة، والثقافة التنظيمية الداعمة للجودة، ونظم المعلومات المتطورة)، وسوف تكتفي الدراسة الحالية بالإشارة للأبعاد المعتمدة فيها وعلى النحو الآتي:

## 2-1-7-1 التزام ودعم الإدارة العليا:

يتعلق مفهوم الإدارة العليا للمنظمات بكل من يشغل قمة الهرم التنظيمي فيها كمجلس إدارة المنظمة، والذي غالباً ما يتكون من المدير العام، أو المدير التنفيذي ومرووسيه المباشرين - النواب ومدراء الإدارات - المسؤولين عن وضع خطط واستراتيجيات وأهداف المنظمة، والإشراف على تنفيذها.

ولكي يكون هناك تطبيق فعال لإدارة الجودة الشاملة فإن الأمر يتطلب التزاماً ودعمًا من قبل الإدارة العليا؛ لأن الالتزام الفعال من جانب الإدارة العليا أمر بالغ الأهمية (Esteves, & et al, 2002, 1-8)؛ لتوفير الموارد الكافية لتمويل البرامج والمشروعات، وتدريب وتعليم العاملين، وإرضاء العاملين عبر تمكينهم من المشاركة الفعالة في تحسين الجودة، وتحسين العمليات بشكل مستمر، وتطوير علاقات طويلة الأمد مع الموردين، والتركيز الحقيقي على الجودة في جميع أنحاء المنظمة (Yildirim, 2012, 7)، والقيام بما هو ضروري لضمان نجاح خطط ومشروعات المنظمة، وكسب رضا العملاء.

## 2-7-1-2 التركيز على العملاء:

إن العميل يعتبر محور اهتمام جميع النشاطات التي تقوم بها أي منظمة، وتحقيق مثل هذا التوجه يتطلب من المنظمات القيام بالتحسين المستمر لجودة خدماتها؛ لتتمكن من تقديم خدمات بمستوى جودة ترضي العملاء، وتخلق لديهم الولاء، وتترك انطباعاً وسمعةً جيدةً في عيون وعقول عملاء المنظمة (الكيم، 2007، 41)، بل إنه على المنظمات أن تذهب أبعد من توقعات العملاء سعياً إلى جعل العميل مسروراً (عايش، 2008، 30)، عبر تكيف منتجاتها وخدماتها - ليس ذلك فحسب - ولكن أيضاً عملياتها الداخلية وأنظمتها ومصادرها لمتطلبات العملاء (Jancikova & Brychta, 2009, 80).

ولأن العملاء يمثلون العنصر الأساس في الحكم على جودة المنتج الذي تقدمه المنظمة فالأمر يتطلب سرعة في فهم احتياجات ومتطلبات العملاء، وربط تلك الاحتياجات والمتطلبات ربطاً وثيقاً بأنشطة التخطيط الاستراتيجي، وتصميم المنتج، وتحسين العملية (شيلي، 2014، 17).

إن التركيز على العميل يعني أن تُصمِّم المنظمة خدماتها في ضوء تحديد العميل المستهدف، وبالتالي تحديد حاجات ورغبات العميل بدقة، وليس في ضوء التوقعات بأن تلك الخدمات سوف تشبع حاجاته ورغباته؛ وهذا يتطلب سعياً دائماً من قبل المنظمة لمعرفة احتياجات وآراء واتجاهات أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمنظمة، وسرعة الاستجابة لتلك الاحتياجات (محمد، 2014، 13).

وفيما يتعلق بالمنظمات التعليمية؛ فإن هناك تباين في وجهات النظر حول تحديد العميل فهناك من يرى بأن عميل المنظمة التعليمية هو الطالب، وهناك من يرى بأنه المشغل وسوق العمل، وهناك من يرى بأن العميل بالنسبة للمنظمة التعليمية يختلف باختلاف الخدمة التي تقدمها المنظمة التعليمية، وهناك من يقول: بأن على المنظمات التعليمية أن تأخذ بالحسبان الفئات الثلاث من العملاء مع التركيز على الطالب كعميل مباشر، وأن على المنظمات التعليمية أن تتفهم الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لكل من الطالب، والمجتمع، وسوق العمل (المرجع السابق، 13).

ويرى الباحث بأن عميل المنظمة التعليمية هو كل من له علاقة أو مصلحة بالمنظمة التعليمية، سواءً كان الطالب، أو ولي الأمر، أو منظمات المجتمع المحلي، وسوق العمل، أو المنظمات التعليمية ذات المستوى الأعلى كالجامعات، والكليات المتوسطة.

### 2-1-7-3 المشاركة الجماعية:

أن نجاح إدارة الجودة الشاملة لا يعتمد على التزام الفعال للإدارة العليا فقط ، ولكنه أيضا مرتبط بالمشاركة الفعالة من الموظفين (تايلور ورايت، 2003)؛ لأن مشاركة الموظفين تحسن الجودة بشكل مستمر، وتزيد الإنتاجية، ومشاركة الموظفين تعني أن كل موظف في المنظمة هو المسؤول عن إنتاج منتجات ذات جودة عالية، وتحقيق رضا العملاء وتحسين الجودة في جميع أنحاء المنظمة (Yildirim,2012,12).

ويصف (Yusuf et,2007) المشار إليه في (Yildirim,2012,12).المشاركة الجماعية للموظفين بأنها مشاركة في صنع القرار، وحل المشكلات، وزيادة الإنتاجية.

### 2-1-7-4 التحسين المستمر:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف أنشطة المنظمة وعملياتها بشكل دائم ودون توقف؛ لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتها، فضلاً عن ضرورة التأقلم السريع والمستمر مع المتغيرات والمستجدات (محمد، 2014، 15).

إن التحسين المستمر للعمليات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجودة؛ لأن التحسينات المستمرة في العملية تؤدي إلى تحسينات مستمرة للجودة (Shenawy et al. 2007)، مما يعني أن التحسين المستمر للعمليات يؤدي إلى جودة وكفاءة عالية داخل المنظمة، وسيكون له آثار إيجابية على أداء المنظمات (Yildirim,2012,12).

ومع الأخذ في الاعتبار متطلبات العملاء المتزايدة، فمن الواضح أن مسألة التحسين المستمر ذات أهمية حيوية للمنظمات في أسواق تنافسية للغاية، ويساعد التحسين المستمر على ضمان استدامة المنظمة والمحافظة عليها، كما أن التحسين المستمر للجودة يؤدي إلى زيادة القدرة على التوسع والمنافسة (Jancikova & Brychta,2009,83)، ولضمان نتائج فعالة للتحسين المستمر فإنه يجب تطبيق نظام مراقبة فعال يستند على معلومات الجودة لتحسين العمليات والأداء (Shenawy et al, 2007).

### 2-1-7-5 اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق:

يعتبر القياس والمعايرة العمود الفقري للجودة، وهما المؤشر الذي يعطي المعلومات لاتخاذ القرار المناسب، وتشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوافرها للإدارات العليا بمختلف أنواعها سيعكس مدى إمكانية المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتبلور أهمية المعلومات في توافر البيانات المهمة للمنظمة، كالمعلومات المالية، التي توضح للإدارة العليا الموارد

المالية التي تحتاجها المنظمة فيما إذا طبقت مدخل إدارة الجودة الشاملة، وما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذا المدخل، والفلسفة (الطويل وآغا، 2010، 3).

إن جودة القرارات ودقتها تتوقف على المعلومات المتوفرة ونوعيتها؛ حيث أن المعلومات هي مادة العمل الإداري، وعلى سلامة، ودقة، وتنظيم، وتحليل تلك المعلومات يتوقف النجاح في الإدارة، وفي نوعية القرارات التي تُتخذ (محمد، 2014، 14)، وهذا يستدعي مشاركة فعّالة من كل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة؛ من عاملين، ومستهلكين، وغيرهم، ولا يُمكن تحقيق ذلك إلا بتوفر نظم معلومات فعّالة توفر قدرًا كافيًا من المعلومات المتصفة بالدقة والشمول في التوقيت المناسب.

ولكي تضمن المنظمة جودة القرارات التي تتخذها سواءً كانت استراتيجية، أم وظيفية، أم تشغيلية؛ فعليها أن تعتمد عند اتخاذ قرارات على حقائق، ومعلومات شاملة، وصحيحة، وحديثة، ودقيقة من كافة الأطراف ذات العلاقة بخدمات المنظمة، إضافة إلى تحليل القرارات، ومعرفة الآثار المترتبة على اتخاذها (المرجع السابق، 15).

## 2-1-8 نماذج الأداء المتميز:

إن نماذج الأداء المتميز لإدارة الجودة الشاملة هي إطارات عمل لفهم وإدارة التعقيدات في المنظمات؛ باعتبارها نماذج واقعية وعملية، ومن هذه النماذج؛ النموذج الياباني لإدارة الجودة الشاملة، والنموذج الأمريكي، ونموذج التميز المؤسسي الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة.

وفي منطقتنا العربية هناك عدد من النماذج وجوائز إدارة الجودة الشاملة كجائزة الملك عبدالعزيز للجودة، وجائزة الأمير محمد بن فهد للأداء الحكومي المتميز في المملكة العربية السعودية، وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، وفي الإمارات العربية المتحدة هناك جائزتي الإمارات و دبي للأداء الحكومي المتميز.

وسوف تكتفي هذه الدراسة بتناول النموذج التميز المؤسسي الأوروبي كمثال لنماذج الأداء المتميز.

### - نموذج التميز المؤسسي الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة:

عندما وجدت أوروبا نفسها في المؤخرة استلهمت أفكار إدارة الجودة الشاملة بعد أنتشارها في اليابان وأمريكا؛ وقامت بإنشاء المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة في العام (1988)؛ ولتعويض ما فاتها في مضمار التقدم الصناعي عملت على إجراء دراسة على أكثر المنظمات نجاحا في أوروبا بغرض تطوير النموذج الأوروبي لامتياز الأعمال (جمر، 2015، 4).

وتوصلت من خلال هذه الدراسة إلى أن هناك ثمانية مبادئ رئيسة تشترك فيها هذه المنظمات، وعملت على تطويرها واعتمادها كنموذج لها، وهي ما أصبحت تعرف بالنموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة (الحكيم: 2011، 90).

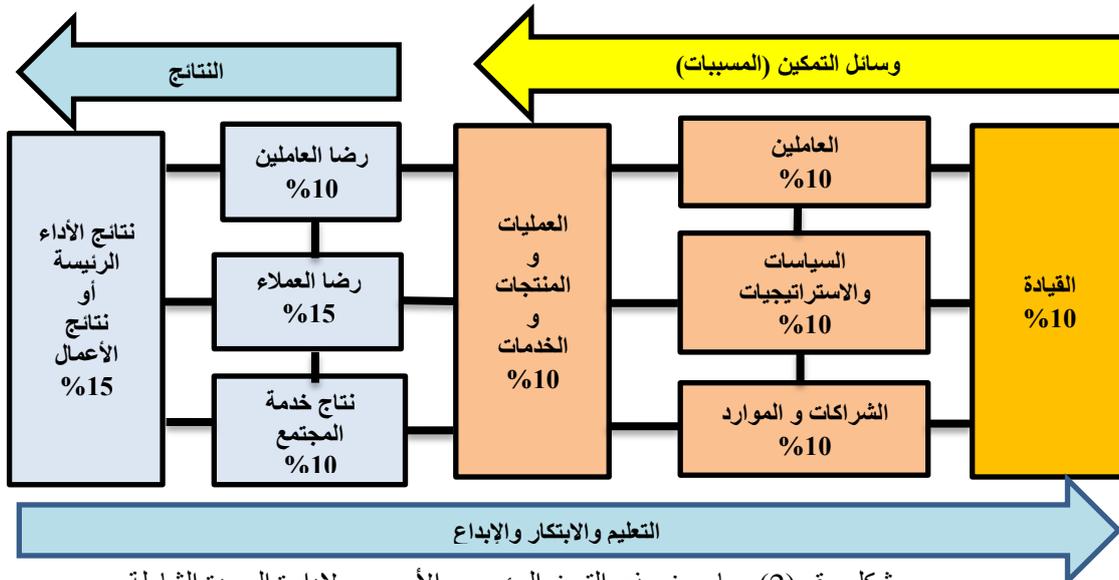
إن نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة هو إطار عمل لفهم وإدارة هذه التعقيدات؛ فهو أنموذج واقعي وعملي (رومبوي، 2012)، وغير توصيفي يتيح للمنظمات إمكانية تقييم وضعها خلال مسيرة التميز؛ بمساعدتها على فهم نقاط القوة لديها والفجوات المحتملة إزاء رؤيتها ورسالتها المعلنة، وتقديم لغة مشتركة ونمط تفكير حول المنظمة بما يسهل تبادل الأفكار بفاعلية داخل المنظمة وخارجها، ودمج وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها؛ بغرض إزالة الازدواجية وتحديد الفجوات، ووضع هيكل أساسي لنظام إدارة المنظمة (إسحاق، 2014، 24)، وبعبارة أوضح؛ تمكين المنظمات من إحراز النجاح المستدام، والحصول على التقدير والاحترام المستحق.

كما أن النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يتيح للعاملين فهم علاقات السبب والتأثير بين ما تقوم به منظماتهم والنتائج التي تحققها، ويتمز في إمكانية تطبيقه على أي منظمة مهما كان حجمها أو نوعها، أو مستوى النضج الذي وصلت إليه، وهو غير إلزامي (رومبوي 2012، 2).

#### معايير نموذج التميز المؤسسي الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة:

لتحقيق النجاح المستدام تحتاج أي منظمة إلى قيادة قوية واتجاه استراتيجي واضح؛ فهي بحاجة لتطوير وتحسين عاملها وشراكاتها وعملياتها لتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة لعملائها ولن يتأتى لها تحقيق النتائج التي تتطلع إليها هي وأصحاب مصلحتها إلا إذا قامت بتطبيق المناهج الصحيحة بفعالية.

ونموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة - كما يوضحه الشكل رقم (2) - يساعد العاملين على فهم علاقات السبب والتأثير بين ما تقوم به منظماتهم والمسببات والنتائج التي تحققها.



- شكل رقم (2) معايير نموذج التميز المؤسسي الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة
- المصدر: المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة 2012.

يتضح من الشكل رقم (2) أن نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة يتكون من جزأين هما: وسائل التمكين - المسببات - وتتضمن خمسة معايير تمثل ما تقوم به المنظمة وكيفية القيام به، والنتائج وتتضمن أربعة معايير تمثل ما تحققه المنظمة.

وهذا يعني أن النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة يتكون من تسعة معايير تسمى مسببات تؤدي إلى نتائج، باستخدام منطوق رادار RADAR للتقييم والإدارة؛ في وضع الدرجات للمؤسسات المتقدمة لجائزة التميز المؤسسي الأوروبي لإدارة الجودة، كما أنه يمكن للمؤسسات استخدامه لإجراء التقييم الذاتي وإجراء مقارنات معيارية.

إن المبدأ الرئيسي لاستخدام رادار RADAR هو؛ أنه عندما يتحسن أداء المنظمة عبر الزمن، فإن درجاتها إزاء النموذج سيرتفع، وتم تخصيص 50% منها للنتائج، مما يضمن للمؤسسة القدرة على استدامة أدائها في المستقبل (اقتصادية دبي، <http://www.dubaided.ae>).

### أولاً: وسائل ومسببات التمكين:

وفقاً لنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة هناك خمسة أشياء تحتاج إليها أي منظمة تسعى لتطوير وتنفيذ استراتيجياتها (رومبوي، 2012، 4) هي:

#### 1. القيادة:

إن المنظمات المتميزة تمتلك قادة يستشرفون المستقبل ويقومون بصياغته وتشكيله ويعملون جاهدين على تحويله إلى واقع، وهم يضربون المثل الأعلى في التزامهم بقيمتها ومبادئها ويلهمون الثقة لمن حولهم في جميع الأوقات؛ لأنهم يتسمون بالمرونة التي تمكن المنظمة من التوقع والاستجابة في الوقت المناسب لضمان استدامة النجاح، وهم من يمكن تسميتهم بالقيادة التحويلين.

#### 2. الاستراتيجية:

عن طريق تطوير الاستراتيجية التي تركز على أصحاب المصلحة تنفذ المنظمات المتميزة رسالتها ورؤيتها وتشرها، وفي سبيل تحقيق الاستراتيجية تقوم بتطوير السياسات والخطط والأهداف الفرعية والعمليات، ويتم نشرها وتعميمها للتطبيق.

#### 3. العاملون:

تقدر المنظمات المتميزة العاملين لديها وتخلق ثقافة تسمح بتبادل المنفعة بين الأهداف التنظيمية والشخصية؛ إذ تقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزز العدالة والمساواة كما أنها تعمل على الاعتناء بهم والتواصل معهم وتقديم الثواب والمكافأة بالطريقة التي تحفز العاملين، وتشجعهم على الالتزام، وتمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعارفهم لمصلحة المنظمة.

#### 4. الشراكات والموارد:

المنظمات المتميزة تخطط وتدير الشراكات الخارجية والموردين وكذلك الموارد الداخلية بغرض دعم الاستراتيجيات والسياسات والتشغيل الفعال للعمليات.

#### 5. العمليات والمنتجات والخدمات:

تقوم المنظمات المتميزة بتصميم وإدارة وتحسين عملياتها، وأنظمتها، لتذهب أبعد من توقعات العملاء؛ بغرض توليد قيمة مضافة لعملائها وأصحاب المصلحة الآخرين؛ تجعلهم مسرورين، وتترك انطباعاً، وسمعةً جيدةً في عيونهم وعقولهم.

#### ثانياً: نتائج تطبيق نموذج التميز الأوروبي:

وفقاً لنموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة فإن (رضا العميل، ورضا العاملين، ونتائج خدمة المجتمع، ونتائج الأعمال)، هذه العناصر الأربعة تمثل نتائج ما تقوم به المنظمة بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية، وفي جميع مناطق النتائج الأربع ستجد أن المنظمات المتميزة (رومبوي، 2012، 4) تقوم بالآتي:

1. قراءة احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة ذوي الصلة، وتطوير مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية والمحصلات ذات الصلة لضمان نشرها ناجحاً لاستراتيجيتها المعتمدة.
  2. وضع أهداف واضحة تسعى المنظمة لتحقيقها، بالاعتماد على قراءتها لاحتياجات أصحاب المصلحة لديها وتطلعاتهم بما يتماشى مع الاستراتيجية التي اعتمدها.
  3. تقسيم النتائج لفهم الأداء الخاص بمناطق معينة بالمنظمة، وبخبرة أصحاب مصلحتها واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
  4. استعراض نتائج العمل الجيدة والإيجابية، أو المستدامة على مدى آخر 3 سنوات على الأقل.
  5. فهم الأسباب الضمنية والمحركات الخاصة بالاتجاهات الملحوظة، وتأثير هذه النتائج على مؤشرات الأداء الأخرى والمحصلات ذات الصلة فهماً واضحاً.
  6. امتلاك عناصر المنظمة الثقة في أدائهم ونتائجهم المستقبلية بالاعتماد على فهمهم لعلاقات السبب والتأثير القائمة.
  7. فهم كيفية مقارنة نتائجها الرئيسية مع المنظمات المشابهة، واستخدام هذه البيانات حيثما كانت لها صلة لوضع المستهدف.
- وفيما يلي سنتناول كل معيار أو عنصر على حدة حسب ما أورده كل من (رومبوي، 2012، 4، وسهمود، 2013، 29).

## 1- نتائج العميل:

المنظمات المتميزة تحقق النتائج البارزة والمتميزة والتي من شأنها أن تلبى احتياجات وتطلعات عملائها، وتحقق رضاهم، بل وقد تتجاوز تلك الاحتياجات والتوقعات وتحافظ على استدامتها، ويمكن قياس ذلك من خلال؛ معرفة مدى إدراك العملاء للمنظمة وتفاعلها معهم ورأيهم فيما تقدمه إليهم. نتائج

## 2. نتائج العاملين:

تعمل المنظمات المتميزة على تحقيق النتائج البارزة والمتميزة التي من شأنها أن تلبى احتياجات و تطلعات العاملين لديها، وتحقق رضاهم، وقد تتخطاها وتعمل على استدامتها، ويمكن قياس ذلك من خلال مدى إدراك العاملين وتفهمهم للمنظمة، ومستوى الرضا المتوافر لديهم تجاه منظماتهم، ومن خلال الإجراءات الداخلية التي تقوم بها المنظمة؛ لرصد وفهم وتحسين أداء العاملين فيها وتحقيق رضاهم وتكون بمثابة مؤشرا للأداء.

## 1. نتائج خدمة المجتمع:

في مجال معيار نتائج خدمة المجتمع تسعى المنظمات المتميزة الى تحقيق نتائج بارزة ومتميزة ترضي أصحاب المصلحة ذوي الصلة داخل المجتمع من خلال تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم، بل وتتخطاه، وتعمل على استدامتها ويكون ذلك من خلال: قياس مدى إدراك المجتمع لما تقدمه المنظمة من خدمات تلبى رغباته وتطلعاته، ومدى تأثير المنظمة فيه ورضاه عنها، ومن خلال: الإجراءات الداخلية للمنظمة والتي تهدف لرصد وفهم وتحسين أداء المنظمة؛ من أجل تلبية رغبات المجتمع وهي بمثابة مؤشر للأداء.

## 4. نتائج الأعمال:

تحقق المنظمات المتميزة نتائج بارزة ومتميزة، فيما يتعلق بالعناصر الرئيسة لسياساتها واستراتيجياتها وما حققته من أهداف وفقاً للخطة التي وضعتها، إذ ينصب هذا العنصر على معرفة كلاً من الإجراءات والتدابير التي تعكس تحقيق المنظمة للنجاح والتميز، وهي مخرجات الأداء الرئيسية، وكذلك الإجراءات والتدابير التشغيلية المستخدمة لرصد وفهم نتائج الأداء الرئيسة للمنظمة، وهي بمثابة مؤشرات للأداء، وهي تعمل على استدامة تلك النتائج.

## التنمية المستدامة

### تمهيد:

يعد مفهوم التنمية المستدامة من المفاهيم الحديثة التي شاعت مؤخراً في الأدب التنموي المعاصر، إذ أصبحت الاستدامة مدرسةً فكريةً عالميةً تنتشر في معظم دول العالم الصناعي والنامي على حد سواء. وللمجتمع المدني دور محوري في عملية التنمية بصفة عامة والتنمية البيئية بصفة خاصة، بل إن تلك الأهمية تعاظمت في العقود الأخيرة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وتتجسد أهمية المجتمع المدني في منظماته التي تستطيع أن تساهم في التنمية المستدامة إسهاماً حقيقياً؛ إذا نجحت في بناء الوعي التنموي واستقراره وتوظيفه من خلال مشاركة حقيقة وفاعلة في العملية التنموية.

ونتيجة للتغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر سواء من منظور التكتلات الاقتصادية أو من ناحية التحالفات السياسية، أو من ناحية ظهور العولمة وما تبعها من انفتاح، برز دور المجتمع المدني كشريك أساسي للحكومة، ومساهم في تحقيق التنمية وفي تحمل المسؤولية.

فالمجتمع المدني هو الذراع الأيمن للحكومات ليس فقط في عملية التنمية ولكن أيضاً في السعي إلى ردف وتحفيز موارد وطاقت معطلة سواء اقتصادية أو بشرية، وإشراك مختلف فئات المجتمع في هذه العملية وعدم ترك أحد خارجها عرضة للعوز والحرمان، وذلك بما يسهم به من دور فاعل بالمجتمع في الميادين المختلفة، وتحقيق العدالة الاجتماعية، ومكافحة الفقر، والعمل الخيري والثقافي والبيئي والاجتماعي والتعليمي ومحو الأمية (بوشنيقر ورقامي، 2013، 31).

وأصبح مصطلح التنمية المستدامة يُتداول في مختلف الأوساط؛ إلا أنه يلاحظ أن اعتماده وتطبيقه يختلف من وسط إلى آخر؛ إذ أن لكل واحد منها معايير تحليل خاصة به؛ بحيث يُحلل كل وسط المفهوم والمبدأ وفق ما يسمح له بالإجابة عن الأسئلة الخاصة به.

كما أن مصطلح التنمية المستدامة يأخذ مفاهيم مختلفة حسب الوسط الذي يستعمله؛ فمنهم من يرى أن التنمية المستدامة هي حماية البيئة، ومنهم من يرى أنها إدارة الموارد الطبيعية، وهناك من يرى أن التنمية المستدامة هي إدارة الجودة والبيئة، والنزاهة، وأخلاقيات الأعمال، وإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح (الهيبي والمهتدي، 2008، 13).

وقد فرض مصطلح التنمية المستدامة نفسه في الخطاب السياسي والاقتصادي والاجتماعي على مستوى العالم بأسره منذ بداية التسعينيات، ولفت أنظار صنّاع القرار والحكومات والمنشغلين بأمر

المجتمع المدني والقضايا المحلية وما زال الحوار والنقاش قائماً إلى الآن حول بلورة أبعاده ومكوناته وأساليب قياسه وتداعياته ومتطلبات تنفيذه.

علماً بأنه يصدر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقرير كل عام يتناول موضوع معين كجانب من جوانب التنمية ويعد من أبعاده، أو كوسيلة مساعدة على تعزيز التنمية المستدامة (فاكية، 2010، iv).

## 2-2-1 مفهوم التنمية:

ارتبطت التنمية بالعلومة من جهة، وبالثورة الرقمية والتكنولوجية من جهة أخرى، منذ عقد التسعينيات من القرن الماضي، وأصبح التنافس العلمي والتقني سيد الموقف، وأساس التنمية المستدامة، والدعامة الأساسية لتحريك الاقتصاد، بل أصبحت التنمية تمتاز بثلاث خواص هي (التوازن، والشمولية، والدوام)، من خلال الجمع بين الجوانب المادية والجوانب الثقافية.

وأورد حمداوي (2013) أن التنمية هي آلية التطور والتقدم والازدهار، وتتخذ مستويات عدة، وتتجلى سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، ومن ثم فإن التنمية تهدف إلى رفع المستوى المعيشي للإنسان مادياً ومعنوياً وروحياً، بتوفير التعليم اللائق، والصحة الضرورية، والدخل المناسب، وإيجاد العمل الذي يتلاءم وقدرات ذلك الإنسان، ويتناسب مع كفاءاته المعرفية والمهارية، فضلاً عن مراعاة حقوقه الطبيعية والمكتسبة، وهي تمثل حركة النسق الاجتماعي، بما يحتويه من عوامل اقتصادية وغير اقتصادية بشكل واسع، إلى أعلى أو إلى أحسن، في حقل من العلاقات السببية الدائرية بين المتغيرات المختلفة والمخططة الداخلة في عملية التنمية؛ وكأن التنمية بذلك تعني "عملية التغيير المقصود، والجهود المنظمة التي تبذل وفق تخطيط مرسوم، بغية تحقيق مستويات أعلى للدخل ومستويات أفضل للمعيشة" ومن ثم تكون التنمية بمثابة إرادة مجتمعية تأخذ بالمجتمع من حالة التخلف إلى حالة من التحول التنموي على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فالتنمية عملية متعددة الأغراض والجوانب، وتتضمن تغييرات في البناء والقدرة الناتجة عن تعبئة الموارد والإمكانات المتاحة.

ويعتبر مفهوم التنمية من المفاهيم العالمية في القرن الماضي؛ إذ أطلق على عملية تأسيس نظم اقتصادية وسياسية متماسكة فيما يسمى بعملية التنمية، وبرز مفهوم التنمية بصفة أساسية بعد الحرب العالمية الثانية وأول استعمالات هذا المفهوم كانت في المجال الاقتصادي؛ حيث استخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغييرات الجذرية في مجتمع معين ثم انتقل إلى حقل السياسة؛ إذ ظهر كحقل منفرد يهتم بتطوير البلدان نحو الديمقراطية ولينقل فيما بعد إلى التنمية الثقافية والاجتماعية والبيئية وصولاً إلى مفهوم التنمية البشرية، أو الإنسانية المستدامة (بو لصباح، 2013، 7).

وعرفت عجلان(د.ت) التنمية أنها "عملية مقصودة لتحقيق زيادة تراكمية، وإحداث تطور في مجال ما بواسطة تدخل أطراف، واستعمال أدوات وهي تختلف عن مفهوم النمو، ومفهوم التغيير، ومفهوم التطوير والتحديث وغيرها، ولها مفهوم قديم ارتبط بالجانب الاقتصادي، وتطور مفهومها الحديث ليشمل جميع مناحي الحياة، وهو يعتمد على ما الذي نميه؟ ولمن؟، وتبدأ بنوعية الحياة والمنظومة البيئية والمشاركة الشعبية وأصبح لها مفاهيم تختص بكل جانب وتعتبر التنمية الاقتصادية أحد فروعها.

في حين أورد صالح(2006، 91) "عملية مجتمعية واعية وموجهة لإيجاد تحولات هيكلية تؤدي إلى تكوين قاعدة، وإطلاق طاقة ذاتية يتحقق بموجبها تزايد منتظم في متوسط إنتاجية الفرد وقدرات المجتمع ضمن إطار من العلاقات الاجتماعية يؤكد الارتباط بين الجهد والمكافأة، ويعمق متطلبات المشاركة مستهدفاً توفير الاحتياجات الأساسية، وموفرًا لضمانات الأمن الفردي والاجتماعي والقومي.

وأشار الجميلي(1998، 14) أنها "عملية تستهدف إيجاد ظروف التقدم الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع كله بمشاركته النشطة عن طريق أفراد وجماعته وهيئاته، مع الاعتماد بأقصى درجة على مبادرة هؤلاء الأفراد والجماعات والهيئات.

فيما قالت مربي(2013، 9)، أنها "استغلال للموارد بكفاءة من أجل تحقيق تطورات في جميع المجالات بتعاون أفراد المجتمع والهيئات الرسمية"

## 2-2-2 مفهوم التنمية المستدامة:

إن مفهوم التنمية المستدامة يمثل واحداً من أهم التطورات في الفكر التنموي الحديث وأبرز إضافة إلى أدبيات التنمية خلال العقود الأخيرة (رياض، 2013، 9).

ويعد مفهوم التنمية المستدامة من المفاهيم التي عرفت وفهمت وطبقت بطرق مختلفة جداً، وهناك درجة عالية من الغموض حول معنى المفهوم، فالبعض يرى أن التنمية المستدامة نموذج تنموي بديل عن النموذج الصناعي الرأسمالي، أو أسلوب لإصلاح أخطاء وتعثرات هذا النموذج في علاقته بالتنمية، والبعض يتعامل مع التنمية المستدامة كقضية إدارية وتقنية بحثة للتدليل على حاجات المجتمعات الإنسانية المتقدمة والنامية إلى إدارة فنية واعية وتخطيط جديد لاستغلال الموارد (أسيسكو، 2002، 118).

وفي أدبيات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن التنمية المستدامة هي "التخفيف من وطأة الفقر على فقراء العالم من خلال تقديم حياة كريمة آمنة ومستديمة، والحد من تلاشي الموارد الطبيعية وتدهور البيئة والخلل الثقافي والاستقرار الاجتماعي".

وعرفها مجلس منظمة الأغذية والزراعة 1988 أنها إدارة قاعدة الموارد الطبيعية وصيانتها، وتوجيه التغيرات التكنولوجية والمؤسسية بطريقة تضمن تلبية الاحتياجات البشرية الحالية والمقبلة باستمرار.

والتنمية التنموية المستدامة تعني الى المحافظة على الأراضي والمياه والنبات والموارد الوراثية - الحيوانية - حتى لا تحدث تدهوراً في البيئة، وتكون ملائمة من الناحية الاقتصادية، ومقبولة من الناحية الاجتماعية " (عجلان، دت).

أما جامعة الملك عبد العزيز (2005، 40) فتُعرف التنمية المستدامة بأنها "النهوض بالمستوى المعيشي للمجتمع بأسلوب حضاري يضمن طيب العيش للناس ويشمل: التنمية المضطربة للثروة البشرية، والشراكة على أسس المعرفة والابتكار والتطوير، واستغلال القدرات المحلية والاستثمار، والقصد في استخدام الثروات الطبيعية، بالإضافة إلى ترشيد الاستهلاك وحفظ التوازن بين التعمير والبيئة، وبين الكم والكيف".

ويرى كل من الطويل وآغا (2010)، أن التنمية المستدامة تعني "الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة؛ سواءً البشرية، أو المالية المادية والمعنوية، وغيرها للمستقبل البعيد؛ مع التركيز على حياة أفضل ذات قيمة عالية للأجيال القادمة في الحاضر والمستقبل".

وفي هذا السياق ذهب كل من الهيبي والمهتدي (2008، 13) إلى القول بأن: التنمية المستدامة هي "تعبير عن التنمية التي تتسم بالاستقرار، وتمتلك عوامل التواصل، وهي ليست واحدة من الأنماط التنموية التي درج مفكرو التنمية على إبرازها مثل: التنمية الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو الثقافية، أو البيئية، أو المؤسسية، أو السياسية، بل إنها تشمل كل هذه الأنماط، فهي تنمية تنهض بالأرض ومواردها وتنهض بالموارد البشرية وتقوم بها.

والتنمية المستدامة هي "عملية صنع المستقبل السليم بيئياً، والإنسانية الصالحة للسكنى، من خلال التعلم المستمر المتجاوب والأوقاف الأكثر تميزاً بين الأنواع البشرية، وهي عملية تعلم اجتماعي لتحسين حالة الإنسان، وعملية يمكن أن تستمر إلى الأبد دون تقويض نفسها (Varm & Scott,2007).

والنتائج أن المثل والمفاهيم التي تكمن وراء الاستدامة تشمل مفاهيم واسعة مثل: المساواة بين الأجيال، والعدالة بين الجنسين، والسلام، والتسامح، والحد من الفقر، وحماية وصيانة البيئة، وحفظ الموارد الطبيعية، والعدالة الاجتماعية (يونسكو، 2012).

ويرى الباحث أن التنمية المستدامة عملية تحسين مستمرة لكل ما يحيط بالإنسان؛ تستهدف سلامة الكون حاضراً ومستقبلاً؛ عبر إدارة رشيدة وشفافة، تضمن العدالة، والسلام، والتسامح، واستخدام أمثل للموارد؛ البشرية، والمادية، والمعنوية.

## 2-2-3 مراحل نشأة وتطور التنمية المستدامة:

أورد الكثير من المفكرين والباحثين تقسيمات مختلفة ومتباينة لمرحل نشأة وتطور التنمية المستدامة، وذلك التباين إنما هو ناتج عن الاختلاف في وجهات النظر حول مفهوم التنمية المستدامة والخلفية التي ينطلق منها أولئك المفكرون والباحثون؛ إذ يرى البعض أن التنمية المستدامة بدأت بشكل خاص حول موضوع البيئة، لكنها عرفت تطوراً ملحوظاً عبر آراء المفكرين لتصل في النهاية إلى دراسة واحتواء المعضلات الكبرى التي يطرحها هذا العصر (مسعودي، 2009، 7)، وقد مرت التنمية المستدامة عند نشأتها وتطورها بمراحل وأطوار عدة يمكن إبرازها في أربع مراحل رئيسية (بن بزة، 2010، 28) كما يوضحها الجدول رقم (3) على الوجه الآتي:

جدول (3) أبرز مراحل نشأة وتطور التنمية المستدامة

المرحلة	الفترة	المفهوم السائد للتنمية
الأولى	منذ نهاية الحرب العالمية الثانية إلى منتصف الستينيات من القرن العشرين	التنمية = النمو الاقتصادي
الثانية	من منتصف الستينيات إلى منتصف السبعينيات من القرن العشرين	التنمية = نمو اقتصادي + توزيع عادل للثروة
الثالثة	بين منتصف السبعينيات حتى أواخر عقد الثمانينيات من القرن العشرين	التنمية الشاملة = الاهتمام بجميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية
الرابعة	منذ عام 1990 وحتى منتصف العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين	التنمية المستدامة = نمو اقتصادي + توزيع عادل للثروة + اهتمام بجميع جوانب الحياة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً

• المصدر: بن بزة، 2010، ص28.

وتخالف عجلان (د.ت)، وفاكية (2010) هذا التقسيم إذ أنهما تريان أن التنمية المستدامة بدأت منذ مطلع ستينيات القرن العشرين ، وبيان ذلك على النحو الآتي:

## 2-2-3-1 المرحلة الأولى: مرحلة التنمية الاقتصادية:

وهي مرحلة سيادة المفهوم الرأسمالي، وفيها تم تقسيم دول العالم إلى دول متقدمة ودول نامية من العام 1960-1973، ووفقاً لهذا التقسيم فقد كانت معظم الدول المتقدمة تقع في قارتي أوروبا وأمريكا الشمالية؛ في حين تقع الدول النامية والمتخلفة في قارتي آسيا وأفريقيا (عجلان، د. ت).

وفي هذه المرحلة كان مفهوم التنمية قاصراً على كمية ما يحصل عليه الفرد من سلع وخدمات مادية فقط ولم يولي الإنسان أية أهمية من ناحية اعتباره المستفيد الأول من فوائد التنمية، بل كان يعتبر مجرد آلة، أو أداة لتحقيق ذلك (فاكية، 2010، 3).

## 2-2-3-2 المرحلة الثانية: ظهور مفهوم دول الشمال، ودول الجنوب:

هيمنت الدول المتقدمة على الصناعة والتكنولوجيا، والدول النامية على الموارد الخام الطبيعية، وتشكلت علاقة بين الطرفين تحكمها محاولة الدول النامية بين عامي 1973، 1990م الاستفادة من

مقدراتها الطبيعية، وبدأت تفرض سياساتها للتحكم بالمواد الخام، وعلى رأسها البترول، ففي العام 1973، حدث تحولاً جديداً في المفاهيم الدولية؛ عندما استخدمت المملكة العربية السعودية البترول كسلاح ضغط على القوى الغربية- فيما يتعلق بالصراع العربي الإسرائيلي- وعلى إثره ظهر مصطلح جديد يحدد العلاقات الدولية، وهما عرف بدول الشمال ودول الجنوب، وخلال هذه الفترة تم تحديد الخط بين التقدم والتخلف بمستوى دخل 1000 دولار للفرد، وبدأت المؤشرات تظهر في إحصاءات تنشرها الأمم المتحدة في كتابها السنوي YEAR BOOK ودفعت الحقائق التي تظهرها الإحصاءات وتبين فيها الفجوة بين الدول المتقدمة والمتخلفة، إلى الاهتمام بمشكلة التنمية الاقتصادية (عجلان، د.ت). وقد اتضح خلال هذه الفترة بأن إصلاح التنمية الاقتصادية يتجاوز كثيراً المفهوم الاقتصادي (فاكية، 2010، 4). والجدول رقم(4) يوضح بعض مؤشرات التصنيف.

جدول رقم (4) بعض المؤشرات المستخدمة لتصنيف الدول المتقدمة، والنامية

الدول النامية	الدول المتقدمة	المؤشر
10	4	حجم الأسرة
150 - 250 دولار	8 - 10 ألف دولار	متوسط دخل الفرد
تصل 30%	5 - 10 من القوى العاملة	معدل البطالة
أكثر من 50%	3%	نسبة الأمية
40 سنة	72 سنة	متوسط العمر المتوقع عند الولادة
150 في كل ألف	أقل من 20 في كل ألف	نسبة وفيات المواليد
2 - 3.5 %	أقل من 1%	معدل نمو السكان
أقل من 5%	أكثر من 10%	متوسط النمو الاقتصادي
10%	30%	نسبة المشتغلين في الصناعة

• المصدر: عجلان، د ت

## 2-2-3 المرحلة الثالثة: سيادة مفهوم التنمية البشرية.

كانت التغيرات الملموسة على أرض الواقع تشير إلى أن الرفاهية الاقتصادية ليست قاصرة على منطقة الدول الصناعية فحسب، بل إن الدول النامية تحقق مستويات متقدمة في الدخل القومي، كدولة الإمارات العربية المتحدة على سبيل المثال، كما أن التطور الهائل للتنمية في دول شرق آسيا خلال الفترة ما بين 1980 - 1990، والذي حقق نمواً مذهباً في الاقتصاد الآسيوي؛ بمستوى يفوق ما تم تحقيقه في الدول المتقدمة؛ جعل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي أن يشيدان بهذه التجربة في مقاومة التخلف، وهو ما دعا إلى إعادة صياغة المؤشرات الحقيقية للتنمية، إذ بدأ العالم يدرك أهمية الموارد البشرية وتنميتها في تحقيق الرفاهية، ونظراً لذلك التقدم الهائل فقد قام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتبني مفهوم التنمية البشرية، في عام 1990، وأصبح الإنسان هو صانع التنمية وهدفها(عجلان، د.ت).

ومفهوم التنمية البشرية أوسع من مفهوم الموارد البشرية التي تعامل الناس معها كمدخل لعملية التنمية، وتؤكد على رأس المال البشري فقط، وهو أيضاً أوسع من نهج الحاجات الأساسية التي تركز

على المتطلبات، وليس على الخيارات، وهو كذلك أوسع من نهج رفاة الإنسان التي تنتظر إلى الناس كمنفعين، وليس كمشاركين فعالين في العمليات التي تشكل حياتهم (الصندوق العربي للإنماء، 2002، 15).

## 2-2-3-4 المرحلة الرابعة: مرحلة التطلع لمستقبل مستدام:

جاء الاهتمام عالمياً بالتنمية المستدامة من خلال الندوات واللقاءات العالمية؛ بدءاً من العام 1972م، مروراً بمؤتمر قمة الأرض في ريودي جانيرو في العام 1992م؛ بشأن البيئة والتنمية، ومؤتمر الأمم المتحدة في كوبنهاجن عام 1995م؛ بشأن التنمية الاجتماعية، وكذلك مؤتمر الأمم المتحدة في جوهانسبورج في جنوب أفريقيا العام 1995م؛ بشأن التنمية المستدامة، مروراً بإعلان أهداف الألفية - الأهداف الإنمائية للألفية - العام 2000م، وعقد الأمم المتحدة للتعليم من أجل التنمية المستدامة 2005-2014م، وصولاً إلى إقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة لخطة التنمية المستدامة لما بعد عام 2015 في نيويورك في 25/9/2015، وفي سبتمبر 2015، وافق 193 من زعماء العالم على 17 هدفاً؛ عرفت بالأهداف العالمية للتنمية المستدامة.

وإذا تم تحقيق هذه الأهداف، فإن ذلك يعني وضع حد للفقر المدقع، وعدم المساواة، وتغيير المناخ بحلول عام 2030؛ حيث تبنت منظمة الأمم المتحدة خطة التنمية المستدامة 2030 بعد مداوات ومشاورات استمرت زهاء ثلاث سنوات؛ بدءاً من العام 2012، بين فرق العمل التي تم تشكيلها، وتكليفها من قبل الأمم المتحدة؛ مثل: فريق الشخصيات البارزة المعني بجدول أعمال التنمية لما بعد 2015، وشبكة حلول التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة أيضاً، وكذا الفريق العامل المفتوح باب العضوية المعني بأهداف التنمية المستدامة، وغيرها من فرق العمل المختلفة التي كرست جهودها لوضع خطة التنمية المستدامة لما بعد 2015، وجاءت هذه الخطة كنقطة نوعية من الأهداف الإنمائية للتنمية 2000-2015 إلى مجموعة جديدة من أهداف التنمية المستدامة المتكاملة 2015-2030، وتضم هذه الخطة سبعة عشر هدفاً ومائة وتسع وستون غاية (يونسكو، 2015 - 2030، 37).

وتعتبر هذه الأهداف والغايات كما جاء في إعلان الجمعية العامة للأمم المتحدة لخطة التنمية المستدامة 2015-2030، مواصلة لمسيرة الأهداف الإنمائية للألفية بغرض إنجاز مالم يتحقق منها.

وفي هذا الصدد قدم الفريق العامل المفتوح باب العضوية المعني بأهداف التنمية المستدامة اقتراحاً للجمعية العامة للأمم المتحدة يتضمن الأهداف المستقبلية للتنمية المستدامة والتي تم اعتمادها في إعلان خطة 2030، وبيانها فيما يأتي (منظمة الأمم المتحدة، 2015، 18):

## 2-2-3-5 الأهداف الإنمائية للألفية:

أقرت منظمة الأمم المتحدة في العام 2000م، ثمانية أهداف للتنمية؛ وهي ما يعرف بالأهداف الإنمائية للألفية (2000 - 2015)، وتتمثل في: القضاء على الفقر والجوع، وتحقيق التعليم الابتدائي، وتعزيز المساواة بين الجنسين، وتمكين المرأة، وخفض معدل وفيات الأطفال، وتحسين الصحة النفاسية، ومكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (إيدز)، وغيرها من الأمراض، وضمان الاستدامة البيئية، وإقامة شراكة عالمية من أجل التنمية (الصندوق العربي للإنماء، 2002، 15).

والجدول رقم (5) يوضع الأهداف الإنمائية للألفية، والغايات الخاصة بها.

جدول رقم (5) الأهداف الإنمائية للألفية

الرقم	الأهداف	الغايات
1	القضاء على الفقر والجوع	تخفيض نسبة السكان الذين يقل دخلهم اليومي عن دولار واحد بحلول عم 2105. تخفيض نسبة السكان الذين يعانون من الجوع إلى النصف.
2	تحقيق التعليم الابتدائي	كفالة تمكن الأطفال في كل مكان سواء الذكور منهم أو الإناث من إتمام مرحلة التعليم الابتدائي بحلول عام 2015.
3	تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة	إزالة التفاوت بين الجنسين في التعليم الابتدائي والثانوي ويفضل أن يكون ذلك بحلول عام 2005 وبالنسبة لجميع مراحل التعليم في موعد لا يتجاوز عام 2015 م.
4	خفض معدل وفيات الأطفال	تخفيض معدل وفيات الأطفال دون سن 5 سنوات بمقدار الثلثين.
5	تحسين الصحة النفاسية	تخفيض معدل وفيات النساء عند الولادة بمقدار ثلاثة أرباع.
6	مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية (إيدز) وغيرها من الأمراض	وقف انتشار فيروس نقص المناعة البشرية. وقف انتشار الملاريا وغيرها من الأمراض الرئيسية.
7	ضمان الاستدامة البيئية	إدماج مبادئ التنمية المستدامة في السياسات والبرامج وانحسار فقدان الموارد البيئية. خفض نسبة الأشخاص الذين لا يمكنهم الحصول على مياه الشرب المأمونة إلى النصف، وتحقيق تحسين كبير لمعيشة ما لا يقل عن 100 مليون من سكان الأحياء الفقيرة بحلول 2020
8	إقامة شراكة عالمية من أجل التنمية	المضي قدماً في إقامة نظام تجاري و مالي يتسم بالانفتاح والتفقد بالقواعد والقابلية للتنبؤ به وعدم التمييز، ومعالجة الاحتياجات الخاصة لأقل البلدان نمواً المعالجة الشاملة لمشاكل ديون البلدان النامية باتخاذ تدابير لجعل تحمل ديونها ممكناً على المدى الطويل، وكذلك التعاون مع القطاع الخاص لإتاحة فوائد التكنولوجيات الجديدة وخاصة تكنولوجيا المعلومات.

• المصدر: المعهد العربي للتخطيط (د. ت) التخطيط الاستراتيجي للتنمية وسياسات العدالة الاجتماعية.

## 2-2-3-6 أهداف التنمية المستدامة وفق خطة "تحويل عالمانا" 2015 - 2030:

اعتمدت الدول الأعضاء في الدورة السبعين للجمعية العامة للأمم المتحدة خطة عالمية جديدة للتنمية بعنوان: «تحويل عالمانا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030». وتتضمن هذه الخطة 17 هدفاً لتحقيق التنمية المستدامة، منها هدف التنمية المستدامة رقم (4) المخصص للتعليم، وتضع أهداف التنمية

المستدامة أولويات التنمية خلال هذه المرحلة حتى عام 2030 وتأتي خلفاً للأهداف الإنمائية للألفية وأهداف التعليم للجميع التي كان أجلها النهائي عام 2015 (بوكوفا، 2015).

وفيما يلي عرضاً لأهداف التنمية المستدامة وفق خطة تحويل عالمانا 2015-2030:

1. القضاء على الفقر بكل أشكاله.
2. القضاء على الجوع، وتوفير الأمن الغذائي، والتغذية المحسنة، وتعزيز الزراعة المستدامة.
3. ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية، وبالرفاهية في جميع الأعمار.
4. ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
5. تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات.
6. ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة.
7. ضمان حصول الجميع على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة بتكلفة ميسورة.
8. تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل والمستدام للجميع و العمالة الكاملة والمنتجة وتوفير العمل اللائق للجميع.
9. إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود وتحفيز التصنيع الشامل للجميع، وتشجيع الابتكار.
10. الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها.
11. جعل المدن، والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة، وقادرة على الصمود والاستدامة.
12. ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدام.
13. اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغيير المناخ وأثاره.
14. حفظ المحيطات والبحار واستخدامها على نحو مستدام، لتعزيز التنمية المستدامة.
15. حماية النظم الإيكولوجية البرية وترميمها وتعزيز استخدامها على نحو مستدام وإدارة الغابات على نحو مستدام، ومكافحة التصحر ووقف تدهور الأراضي، ووقف فقدان التنوع البيولوجي.
16. التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة، لا يهمل فيها أحد، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات معالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على كل المستويات.

تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تعزيز التنمية المستدامة.

## 2-2-4 أبعاد التنمية المستدامة:

إن من يتتبع مفاهيم التنمية المستدامة يجد أن أبعاد التنمية المستدامة تتعد وتتشعب بتعدد مفاهيمها، واختلاف وجهات نظر الذين يتناولونها في الأدبيات البحثية والتنمية. والجدول رقم (6) يوضح أبعاد التنمية المستدامة التي تناولتها بعض الأدبيات البحثية السابقة.

جدول (6) أبعاد التنمية المستدامة وفق بعض الأدبيات البحثية السابقة.

الباحث	شيلي 2014	الحسن 2014	عزيز 2014	مريعي 2013	فريقي 2008	اليونسكو 2012
الأبعاد	الاقتصادي الاجتماعي البيئي التكنولوجي السياسي	الاقتصادي القانوني الأخلاقي الإنساني	الاقتصادي السياسي الثقافي الاجتماعي التربوي الاستدامة	الاقتصادي الاجتماعي الإداري السياسي البشري	الاقتصادي الاجتماعي السياسي الإداري الثقافي	البيئي الاقتصادي الاجتماعي الثقافي

وعند النظر في الأدبيات والدراسات البحثية، وأدبيات الأمم المتحدة وأدلة التنمية الصادرة عن هيئاتها المختلفة؛ نلاحظ أن الجميع متفقون على ثلاثة أبعاد رئيسية هي (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي)، وتشمل في مجملها الأبعاد الأخرى التي أشار إليها العديد من الكتاب والباحثين وكما يوضحها الجدول رقم (6)، وسوف تكتفي الدراسة الحالية بالإشارة للأبعاد التي اعتمدها وهي:

#### 2-2-4-1 البعد الاقتصادي - الاقتصاد الأخضر:

يمثل البعد الاقتصادي فكرة القضاء على الفقر بكل أشكاله، ويعد هدفاً رئيساً في جميع البرامج والاتفاقيات التي تجريها هيئات منظمة الأمم المتحدة، ومن وسائلها لتحقيق ذلك الهدف؛ تبني المشروعات الخضراء أو ما يسمى بالاقتصاد الأخضر.

#### - مبادئ الاقتصاد الأخضر وفوائده تطبيقه:

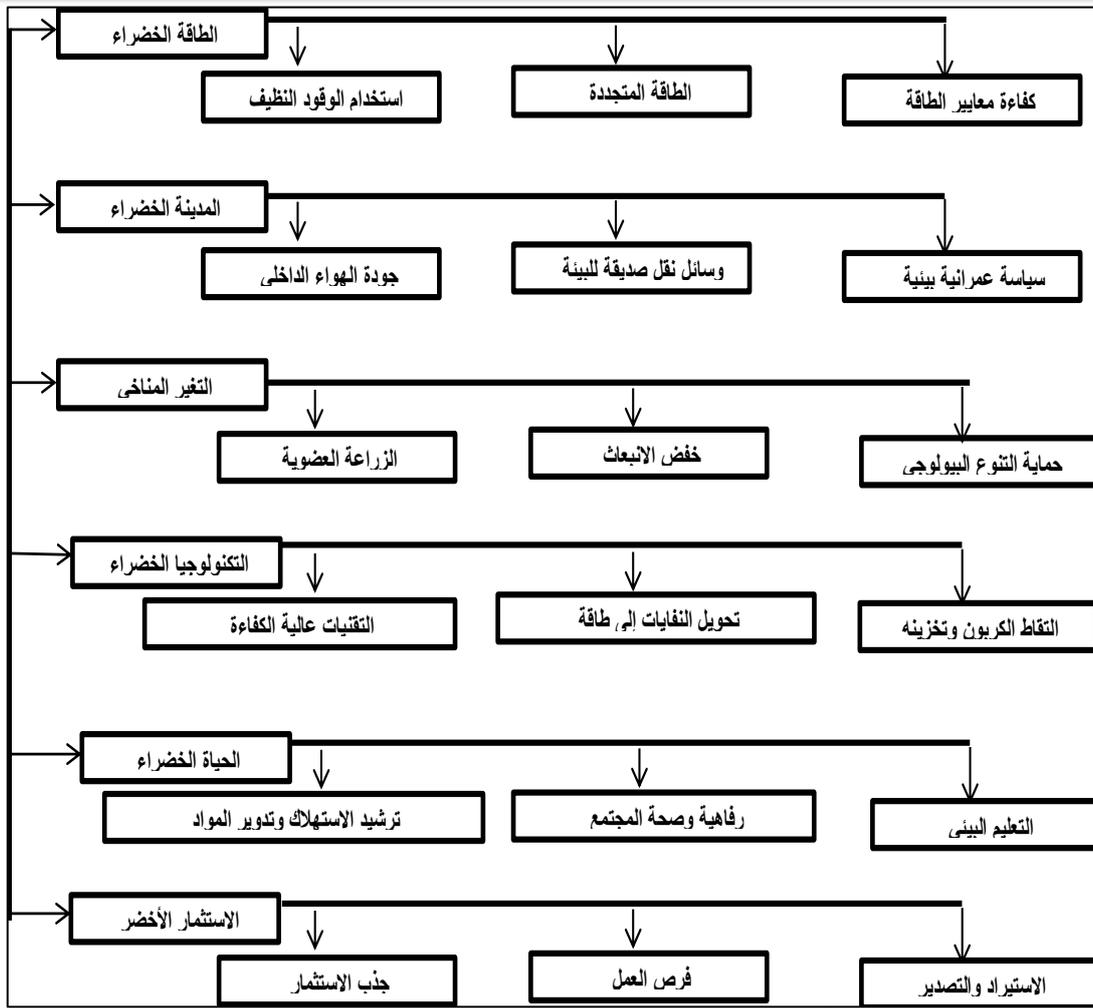
تقوم فكرة الاقتصاد الأخضر على مجموعة من المبادئ مثل:

1- إعادة تدوير المياه التي تستخدم في المنازل، والمساجد، وبعض المرافق في ري المزروعات في حدائق المنازل، والمدارس، والجزر الوسطية في الشوارع، وكذلك إعادة تدوير المواد المستهلكة الأخرى، كالمواد القرطاسية والبلاستيكية وغيرها.

2- تبني ورعاية مشروعات الاقتصاد المعرفي، فالمعرفة والتعليم والتدريب أساس كل نجاح.

3- مراعاة ظروف البيئة المحيطة والحفاظ عليها من خلال إعادة تدوير واستخدام المواد التي قد تم استخدامها.

إن لتطبيق مبادئ الاقتصاد الأخضر فوائد متعددة منها: الاستثمار في رأس المال الطبيعي، ومكافحة الفقر، وخلق فرص عمل جديدة، ودعم العدل والمساواة الاجتماعية، واستبدال الوقود الأحفوري بالطاقة المتجددة والمستدامة، والتقنيات ذات المستوى المنخفض من الكربون، وتحسين كفاءة الموارد والطاقة، وتحقيق نمو حضري أكثر استدامة، والأهم من ذلك كله؛ الحفاظ على الموارد الطبيعية وضمان استدامتها، والشكل التالي رقم (3) يوضح عناصر الاقتصاد الأخضر.



شكل رقم (3) عناصر الاقتصاد الأخضر

المصدر: موقع صحيفة اليوم السعودية بتاريخ 2016/11/15 article 1407942 www.alyaum.com

## 2-4-2-2 البعد الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية:

إن التنمية المستدامة من وجهة النظر الاجتماعية تدرج تحت ما يعرف بالبعد الإنساني الذي يجعل من النمو وسيلة للتلاحم الاجتماعي، ولعملية التطوير في الاختيار السياسي الذي يركز على الفقر والبطالة، وتوسيع العدالة الاجتماعية بين أجيال الحاضر، وبينهم وبين أجيال المستقبل (الزعيبي، 2008، 153).

## 2-4-2-2-1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

عندما نتحدث عن المسؤولية الاجتماعية فإننا نشير للمفهوم الأكثر ارتباطاً بمفهوم التنمية المستدامة (مكي وبوطيبة 2014، 2)، ومن يتتبع التراث الفكري المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات لا يجد اتفاقاً في الرؤى إزاء وضع تعريفاً قاطعاً لها (ويليامز، وأخرون 2004)، إلا أن القاسم المشترك بين أكثر التعريفات هو أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مفهوم تدرج بموجبه المنظمات الأهداف الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع (شتاحته

وزاوية، د.ت، 3)؛ إذ تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ظهرت مع طفرة التطور التكنولوجي، والتوجهات الحديثة في الإنتاج (الحسن، 2014).

ومع تفاقم المشكلات الاجتماعية في العصر الحديث - الذي بات يعرف بعصر العولمة - الذي حول العالم إلى قرية صغيرة في مختلف دول العالم وخاصة الدول النامية، ولكي لا تتبعثر الجهود وتتلاشى المسؤوليات (عمر ورشيدة، د.ت، 2).

ونتيجة تزايد الضغوط على المنظمات؛ بحيث لا يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الأرباح وحسب، بل يتعدى ذلك إلى تحسين المناخ الداخلي والخارجي من أجل دعم وتحسين الظروف للعمال والمستهلكين؛ لإعطاء أقصى حد من الجهد، وبالتالي العمل على تحقيق تنمية مستدامة من خلال ما يعرف بتبني المسؤوليات الاجتماعية، وتحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل فيه؛ فالمنظمات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقائها (الحسن، 2014)، و(عمر ورشيدة، د.ت).

وهذا يعني أن المسؤولية الاجتماعية تتضمن أبعاداً عدة منها: البعد الاقتصادي، والقانوني،

والإنساني، والأخلاقي (العمرى وزرقون، 2015، 205).

واستُخدمت المسؤولية الاجتماعية كمرادف لأخلاقيات الأعمال، وتعرف بأنها ترقى إلى مستوى الأعمال الخيرية للمنظمات، واعتُبرت أنها مرتبطة بدقة بالسياسة البيئية (ويليامز وأخرون 2004)، بل أصبحت من أهم الواجبات الواقعة على عاتق المنظمات، فهي تعبير عن التزامها المستمر في تطوير وتحسين المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي والضمان الاجتماعي لأفراد المجتمع من خلال توفير الخدمات المتنوعة، التي تتعلق بالنواحي الصحية والبيئية، ومراعاة حقوق الإنسان وخصوصاً حقوق العاملين، وتطوير المجتمع المحلي، والمشاركة في إيجاد حلول للمشكلات (شتاحته وزاوية، د.ت، 3)، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تحمل في مضمونها بعدين أساسيين هما:

البعد الداخلي الذي يركز على الأداء الاجتماعي المسؤول اتجاه العاملين ومنهم داخل المنظمة، والبعد الخارجي ويركز على الدور الاجتماعي والمبادرات التي تتبناها المنظمة تجاه المجتمع والمتعاملين معها من زبائن وموردين، والبيئة الخارجية ككل (قهوجي وبن حسان، 2016، 6).

و تعني المسؤولية الاجتماعية الفعل الطوعي للمنظمات الذي يزاوج بين بين ثلاثية: المسؤولية الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة (مكي وبوطيبة، 2014، 14)، وهذا البعد يركز على المكونات البشرية، والعلاقات بين الأفراد، والجماعات، والمنظمات، وما تربطهم به من جهود تعاونية، أو يطرحه من احتياجات، وضغوطات على النظم الاقتصادية، والسياسية،

والأمنية، أو ما تحدثه من إشكاليات تحتاج لتوسيع نطاق قدرات الإنسان وتوظيفها على أكمل وجه ممكن في جميع الميادين؛ الأمر الذي يتطلب من المجتمع إيجاد استراتيجيات لها ضمن هذه العناصر والمرتكزات مثل: الحكم الرشيد، توعية الأفراد والجماعات، وتمييزهم بزيادة المعارف والمهارات؛ من خلال برامج التعليم، والتدريب البيئية التي تهدف؛ لوضع نظام جيد للقيم، وتحقيق العدالة الاجتماعية بين الناس، والأخذ بيد الفئات المحرومة والمستضعفة، وتحقيق تنمية مستقلة لها (طويل، 2013، 115)، ويحتاج الإنسان إلى العمل، والغذاء، والتعليم، والطاقة، والرعاية الصحية، والماء، وخدمات الصرف الصحي (بوشنيقر، 2013، 44).

وللعناية بهذه الاحتياجات؛ يمكن للمنظمات التعليمية أن تقوم بأدوارها التنويرية والتثقيفية من خلال تبني برامج التوعية والإرشاد، وبرامج تدريب مهنية تستهدف من خلالها أفراد البيئة التي تعيش فيها سواء كانوا طلبة، أو معلمين، وإداريين، ومشرفين، أو أولياء أمور، ومواطنين؛ بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني الأخرى ومنظمات قطاع الأعمال التي تقع في محيط المنظمة التعليمية.

**2-2-4-2 أهم منظمات المجتمع المدني التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة:**

أورد (بوراس) المشار إليه في بوشنيقر (2013، 44) أن هناك العديد من منظمات المجتمع المدني التي يجب أن تضطلع بدورها في تعزيز التنمية المستدامة مثل: المنظمات التعليمية، والأسرة، والعمال، والنقابات العمالية، والعلماء والدعاة، والنوادي الاجتماعية والرياضية، ووسائل الإعلام، والمجالس الشعبية المحلية.

### **2-2-4-3 وظائف منظمات المجتمع المدني:**

أشارت بوشنيقر (2013، 35)، إلى أن للمجتمع المدني بمنظماته وهيئاته المختلفة وظائف متعددة؛ تهدف لتحقيق وتعزيز التنمية المستدامة منها: تجميع مصالح الأطراف المتشاركة مع بعضها، وحل معظم النزاعات، وزيادة الثروة، وتحسين الأوضاع، وإفراز القيادات الجديدة، وإشاعة ثقافة العمل التطوعي، وتحقيق النظام والانضباط بين أطرافه وعناصره، وتحقيق العمل الديمقراطي، والتنشئة الاجتماعية والسياسية، والوفاء بالحاجات واحترام الحقوق، والوساطة والتوفيق بين الأطراف المختلفة، والتعبير والمشاركة الفردية والجماعية، وملء الفراغ في حال غياب الدولة، أو انسحابها، وتوفير الخدمات ومساعدة المحتاجين، وتحقيق التكامل الاجتماعي.

وخلاصة ذلك أن البعد الاجتماعي كبعد من أبعاد التنمية المستدامة يستهدف تحقيق الأهداف الاجتماعية مركزاً على الاعتبارات الإنسانية، والإنسان، إذ هو عامل التنمية وهدفها، وذلك يتمثل في

تحقيق العدالة الاجتماعية، ومكافحة الفقر، وتقديم الخدمات الاجتماعية وغيرها، بالإضافة إلى تفعيل دور المرأة في التربية والتعليم، والتدريب، والمشاركة (فايز، 2002، 13).

## 2-2-4-3 البعد البيئي:

كلمة بيئة مشتقة من "بؤاً" وهو ما يُؤخذ من قوله تعالى: " وَأَذْكُرُوا إِذْ جَعَلْنَا خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ عَادٍ وَبَوَّأَكُمْ فِي الْأَرْضِ نَتَّخِذُونَ مِنْ سَهُولِهَا قُصُورًا وَتَنْحِتُونَ الْجِبَالَ بُيُوتًا فَادْكُرُوا آيَاءَ اللَّهِ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ " (الأعراف، الآية 74)، وعليه يمكن أن يطلق هذا المصطلح مجازاً على المكان الذي يتخذه الإنسان مستقراً له (قاسم، 2010، 153)، ومن أمثلة ذلك؛ المنزل والوطن، أي الموضع الذي يرجع إليه الإنسان فيتخذ فيه منزله ومعيشتَه (بوشنيقر ورقامي، 2013، 36).

و تعرف البيئة أنها الوسط الذي يعيش فيه الإنسان، والكائنات الحية الأخرى، ويمارس فيها نشاطاته المختلفة؛ الإنتاجية والاجتماعية، كما تعرف أنها " مجموعة العوامل الطبيعية والكيميائية والحيوية والاجتماعية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر، حالي ومؤجل على الكائنات الحية والأنشطة الإنسانية" (قاسم، 2011، 155).

وقد اتفق كثير من المهتمين بالدراسات البيئية ومنهم (بوشنيقر ورقامي، 2013)، و(سفيان، 2013)، و(فاكية، 2010)، و(قاسم، 2010)، و(حجاب، 1999)، على أن البيئة هي الإطار الذي يشمل عناصر الحياة التي تحيط بالإنسان.

وتوج مؤتمر (ستوكهولم) هذا الاتجاه حينما عقد بالسويد تحت مظلة الأمم المتحدة، إذ أعطى للبيئة مفهوماً واسعاً، تناول تعريفها بالإعلان عن هذا المؤتمر بأنها " كل شيء يحيط بالإنسان". أما عناصر البيئة فهي دائمة التفاعل مع بعضها؛ بحيث يؤثر فيها الإنسان و يتأثر بها، فهي الحق الذي يتمثل فيما يحيط بالإنسان من ماء، وهواء، وتربة، وكائنات حية متعددة الأنواع (حجاب، 1999، 20)، ويتكون البعد البيئي من ثلاثة عناصر رئيسية هي: التعهدات البيئية، إدارة الموارد والطاقة، مراعاة أصحاب المصالح (سفيان، 2013، 15).

## 2-2-4-3-1 المشاكل البيئية والآثار الصحية والإنتاجية الناتجة عنها

بسبب التزايد المتسارع في أعداد السكان في مناطق العالم المختلفة، تزداد معدلات الاستهلاك للعناصر البيئية كافةً، وتتأثر البيئة سلباً، مع تزايد النشاط البشري المتسارع، فتنج عنها عدداً من المشكلات البيئية والآثار الصحية والإنتاجية، والجدول رقم (6) يوضح بعض المشاكل البيئية والآثار الصحية الناتجة على الوجه الآتي:

جدول (7) المشاكل البيئية والآثار الصحية والإنتاجية الناتجة عنها

المشكلة	الآثار الصحية	الآثار الإنتاجية
تلوث المياه وندرته	أكثر من 2 مليون إنسان يموتون بسبب المياه الملوثة فضلاً عن عدة مليارات من البشر يصابون بالعديد من الأمراض الناتجة عن ذلك ومن ثمة زيادة المخاطر الصحية خاصة بالنسبة للفقراء بسبب ندرة المياه	الأثر السلبي على الثروة السمكية وعلى توفير المياه اللازمة للشرب وعلى المياه الكافية للنشاط الزراعي والنشاط الصناعي
تلوث الهواء	يموت ما بين 300 إلى 700 ألف شخص سنوياً بسبب تلوث الهواء واستنشاقه نصفهم من الأطفال. كما أن ما بين 400 إلى 700 مليون شخص معظمهم من الأطفال والنساء يصابون بسبب الدخان المتصاعد في الهواء.	يؤثر سلباً على البيئة بحيث يولد أمطاراً حمضية التي تؤثر على الأنشطة الصناعية والزراعية والغابات.
المخلفات الصلبة والخطرة	مزيد من الأمراض الناجمة عن القمامة وانسداد المجاري وقد تتسبب في الوفيات والأمراض المعدية.	تلوث موارد المياه الأرضية والجوفية والتي تستخدم في الأنشطة الإنتاجية.
تدهور التربة	نقص الغذاء لدى أسر المزارعين الفقراء وسرعة التأثر بالجفاف.	انخفاض إنتاجية الحقول وزيادة ملوحة التربة.
قطع الغابات (الاحتطاب)	مزيد من الأمراض وحالات الوفاة الناجمة عن الفيضانات	قلة في مصادر الأخشاب وارتفاع مستويات الكربون.
انخفاض التنوع البيولوجي	الفقد المحتمل للأدوية الجديدة	نقص في الموارد المختلفة وانخفاض في القدرة على التكيف مع البيئة
التغيرات في الغلاف الجوي	زيادة محتملة في الأمراض الوراثية والمخاطر الناجمة عن التغيرات المناخية فالأمراض الناتجة عن انخفاض طبقة الأوزون تصل إلى 300 ألف حالة إصابة بمرض سرطان الجلد سنوياً 1.7 مليون حالة كثاركتك.	تغيرات في مستويات البحار تغيرات إقليمية في الإنتاجية الزراعية وانقطاع في سلسلة الغذاء البحرية.

• المصدر: مركز جيل البحث العلمي - مجلة جيل حقوق الإنسان - العدد 2 ص 19 مواد للتعليم والتدريب، الاصدار 4.

## 2-2-4-4 البعد الأخلاقي:

تعرف الأخلاق بأنها مبادئ تتعلق بخصائص مثل الأمانة، والنزاهة، والاعتمادية، والمسؤولية وجوانب أخرى في السلوك القويم مقابل السلوك الخاطئ (حماد، 2004، 162)، وتعرف أيضاً بأنها معايير للتصرف والسلوك التي يُتوقع أن يتبناها الناس وتتعلق بالأخلاق الشخصية بفعاليات الفرد اليومية (الصباغ، 2002: 204).

والمسؤولية الأخلاقية للمنظمات تعني أن تكون المنظمة مبنية على أسس قيمية وأخلاقية، تحتم عليها الالتزام بالأعمال الصحيحة، والامتناع عن الإضرار بالآخرين؛ فالمنظمة عندما تراعي الأخلاق في قراراتها، فإنها تعمل ما هو صحيح، وحق وعادل، وتتجنب الحاق الضرر بغيرها (الحسن، 2014، 13).

ومن الأخلاقيات التي يجب أن تتحلى بها المنظمات بشكل عام، والتعليمية منها بوجه خاص؛ الالتزام بإطاعة القوانين، والعدل والمساواة بين الجنسين، والحفاظ على ثقافة المجتمع وهويته، ونشر وإشاعة ثقافة التسامح والسلام، ونبذ العنف والكراهية، فضلاً عن نشر ثقافة القبول بالرأي والرأي الآخر في محيطها، ومد جسور التعاون والشراكة الفاعلة مع منظمات المجتمع المحلي لرسم خطط الاستدامة للمنظمة والمجتمع، واكتساب ثقة شركائها في دعم برامج التنمية المستدامة التي تتبناها المنظمة.

وفي المجمل فإن البعد الأخلاقي يشمل في طياته جميع الأبعاد التي سبق ذكرها، بالإضافة إلى الأبعاد الثقافية، والقانونية، والإدارية، والتربوية، والسياسية، والتكنولوجية.

**2-2-5 وضع خطط وأهداف الاستدامة:**

في أعقاب قمة الأرض المنعقدة في العام 1992، أصبحت الحكومات، والمجتمعات، مسؤولة عن ابتكار الخطط المستدامة؛ ولقيام بذلك، يجب أن تحدد الحكومات، والمجتمعات المدنية الأولويات، ومن ثم تبتكر أهداف الاستدامة، وخطط تحقيقها من الناحية المثالية على المستوى الوطني؛ كل وزارة، أو قطاع، أو قسم؛ يجب أن يتضمن مبادئ الاستدامة في أهدافه، وخطته، وسياساته؛ ومن خلالها تتجه جميع قطاعات الحكومة، والمجتمع بالعمل نحو التنمية المستدامة (حجاب، 1999، 20).

ويجب أن تتحمل الحكومات والمجتمع المدني مسؤولية مستقبل أكثر استدامة، ويجب أن يسهم الجميع كل بطريقته بما في ذلك مجتمع التعليم الذي يقع على عاتقه دور رئيسي وعليه أدائه؛ لأن التعليم هو العنصر الأساسي لتحقيق مستقبل أكثر استدامة؛ ويفضل التعليم فإن الأجيال القادمة من المواطنين والناخبين والعاملين والمتخصصين والقادة مستعدون للتعلم مدى الحياة؛ ومالم تضطلع المنظمات التعليمية بدورها فمن المستحيل التقدم نحو مستقبل مستدام (بونسكو، 2012).

## 2-3 علاقة التعليم بالتنمية المستدامة:

لكل جيل تحدٍ في اتخاذ القرار إزاء ماذا سيعلم الأجيال القادمة، ولكل مجتمع نوع من قضايا الاستدامة، وإعادة توجيه التعليم يتضمن اختيار القضايا التي تتعلق بالمجتمع المحلي، ولدى التعليم أهداف عدة تتعلق بالتنمية المستدامة تتضمن تمكين الناس من تحقيق قدراتهم الفردية والمساهمة في التحول الاجتماعي (يونسكو، 2012).

ولقد تأكد بما لا يدع مجالاً للشك أن التعليم هو مفتاح التنمية، وقاعدة التنمية المستدامة والنهضة الحضارية القادمة، لأن التعليم والتنمية البشرية، والاقتصادية، عمليات مجتمعة متداخلة مترابطة يؤثر بعضها بالآخر ويتأثر به (محمد، 2010، 288).

لذا لا بد أن تبنى سياسة التطور والارتقاء بالتعليم العام حول، زيادة منسوب وكفاءة التحصيل العلمي والتقني والرياضيات، ابتداءً من التعليم العام، وصولاً إلى التعليم العالي، من خلال تعديل سياسة الإنفاق وتخصيص الموارد، فضلاً عن التقنيات التعليمية العلمية نفسها عند الشباب؛ من خلال برامج مدن العلوم، والفضاءات العلمية، والمسابقات الوطنية للابتكارات التقنية وغيرها، وقد ذهبت نظرية رأس المال البشري إلى التأكيد على أن التعليم يعد استثماراً شأنه شأن المتغيرات الأخرى الحاكمة لعمليات النمو؛ فمستوى المعرفة التقنية يسهم بشكل مباشر في مسار التنمية، وبينما تتطور المهارات والعلوم؛ يكتشف الإنسان مزيداً من التقنيات التي تؤدي لزيادة حجم الإنتاج (مولاه، 2015، 8).

أما على مستوى الوحدة فالفرد يحدد خياراته الاقتصادية بناءً على مستواه التعليمي ولهذه الاختيارات أثر اقتصادي واضح؛ فقد غدت معظم وظائف قطاع الخدمات تعتمد على المهنيين والتقنيين الذين يأتون من ميادين العلوم، والحاسبات، والهندسة، والإدارة، والإعلام، وألعاب التسلية وغيرها (محمد، 2010، 288)، وفي هذا السياق أورد كل من، (Yaseen & AL\_Dulaim (2016) أنه ينظر إلى التعليم بوصفه العامل الرئيس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية المستدامة؛ لذا فالتعليم يشكل العنصر الأساس الذي ينظم مهارات القدرات والتنمية؛ من خلال الحصول على المؤهلات والتقدم التكنولوجي والقدرة على تسخير الموارد البشرية لبلد ما.

ويساعد التعليم الجيد وراقي النوعية على خلق طبقة من القادة المؤهلين لإدارة شأن الدولة والمجتمع، كما أنه يقود لزيادة معدلات النمو الاقتصادي (العراقي، د.ت).

ولعل من الوظائف الرئيسة لأجهزة الدولة، وفعاليات المجتمع المدني هي القدرة على إنتاج واستثمار الثروات، والعمل على إدماجها في دواليب الشأن العام، وتبقى الثروة الحقيقية هي الثروة البشرية، وبالتالي فإن المنظمات التعليمية هي الوحيدة القادرة على إنتاج وإعادة إنتاج الطاقة البشرية الكفيلة

بالتأثير في مختلف المجالات والأصعدة: الاجتماعية والثقافية والسياسية، لنخلص إلى التالوث المسؤول عن التنمية البشرية: الدولة، المجتمع المدني، المدرسة (المرجع السابق).

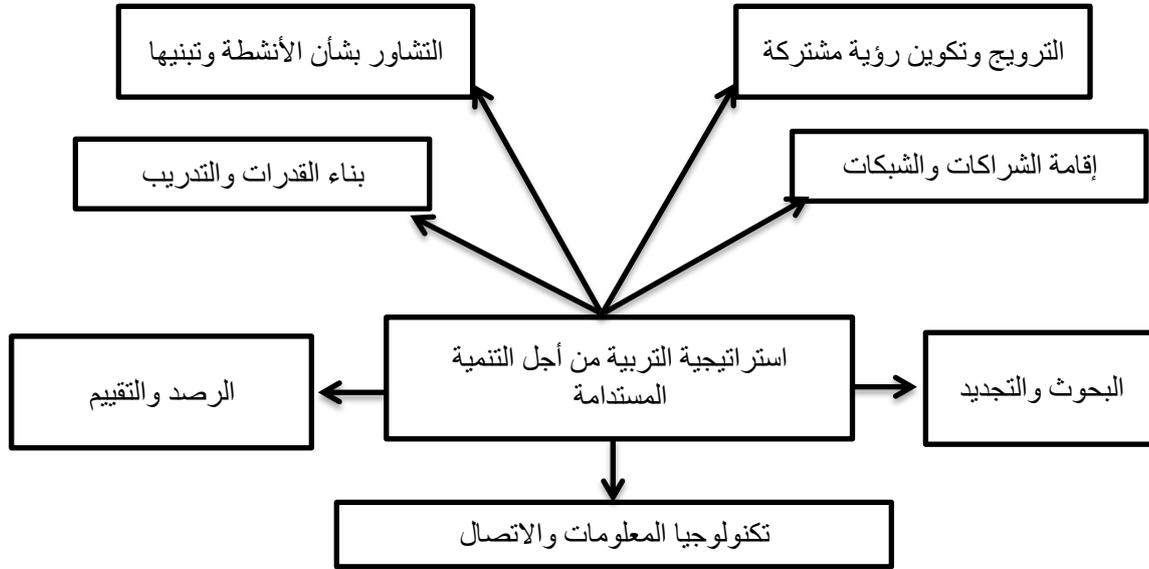
إن مفهوم التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية يشمل كل الفئات داخل المنظمة بدءاً بالإدارة والمعلمين، ومجلس الآباء، والإدارة التعليمية المشرفة، وجميع من يتعامل مع المنظمة من إداريين، وموجهين، ومشرفين، ومعاونين فنيين، وعمال، وطلبة، وأولياء أمور، لذا فإن العمليات داخل المنظمة التعليمية يجب أن لا تقتصر على عملية التعليم، أو التربية فقط، بل تعتمد أساساً على اكتشاف المواهب داخل المنظمة التعليمية وخارجها للقيام بتنميتها، ورعايتها وتقديمها إلى الجهات التي تصقلها وترعاها (عبادي، 2014).

إن التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية ليست مادة مستقلة يتم تدريسها في كتاب؛ إنما يجب أن تكون موجودة بالفعل في كل من يشارك في العملية التعليمية والمجتمع الخارجي؛ لأنهم شركاء يتبادلون ويتكاملون في تنمية مهارات وقدرات بعضهم من خلال تفعيل التواصل بين جميع الأطراف أصحاب المصلحة، وهدف التنمية البشرية المستدامة ليس مجرد زيادة الإنتاج فحسب، بل هو تمكين الناس من توسيع نطاق خياراتهم ليعيشوا حياة أطول وأفضل، ولتجنبوا الأمراض، ولكي يملكون المفاتيح لمخزون العالم من المعرفة إلى آخر ما هنالك، وعليه تصبح التنمية؛ عملية تطوير القدرات لا عملية تعظيم المنفعة أو الرفاهية الاقتصادية كما ينظر إليها اليوم؛ فالأساس في التنمية البشرية المستدامة ليس الرفاهية المادية فحسب، بل الارتفاع بالمستوى الثقافي للناس بما يسمح لهم أن يعيشوا حياة أكثر امتلاءً، ويمارسوا مواهبهم، ويرتقوا بقدراتهم (حمداوي، 2013).

وهنا يتضح أن التعليم والثقافة يحققان فوائد معنوية واجتماعية، تتجاوز بكثير فوائدهما الإنتاجية، من احترام الذات إلى القدرة على الاتصال بالآخرين على الارتقاء بالذوق الاستهلاكي"، وعليه فإن التنمية المستدامة تبنى على أربعة عناصر مهمة هي:

- الإنتاجية الإبداعية في مختلف الميادين والمجالات المادية والمعنوية والروحية.
- تطبيق حقوق الإنسان لاسيما المساواة بين أفراد المجتمع الواحد من دون تمييز لوني أو ثقافي أو لغوي أو ديني أو عرقي.
- تمثل سياسة الاستدامة بأن تكون التنمية غير مقتصرة على الحاضر، بل تمتد إلى المستقبل عبر خطط استراتيجية قريبة أو متوسطة أو بعيدة، من خلال التفكير في أجيال المستقبل.
- إعداد تدابير ناجعة مستقبلية، تعتمد على الاكتفاء الذاتي، والتصنيع المحلي، والتنوع الثقافي، والاهتمام بالتنمية الاقتصادية الشاملة، والابتعاد عن الاستدانة الربوية، والتبعية المترهلة، واقتصاد

الريع، والاستهلاك غير المنتج، وتخريب البيئة وتلويثها، علاوة على تمكين الأفراد والمجتمع المدني من المساهمة الفاعلة في التنمية البشرية المستدامة عن طريق المشاركة والمساهمة الفعلية (حمداوي، 2013).



شكل رقم (4) استراتيجية التربية من أجل التنمية المستدامة  
المصدر: (جميل) المشار إليه في (طويل) 2013، ص 62

## 4-2 التعليم والتنمية في اليمن:

إن التربية الشاملة والمتكاملة والمتوازنة للإنسان اليمني، هي أهم مقومات التنمية الشاملة للمجتمع وللدولة، وأن النظام التربوي والتعليمي؛ نظام متكامل ومتوازن؛ يلبي احتياجات المجتمع، وخطط التنمية من القوى البشرية، وإثراء القدرات الذهنية والنفسية للدارسين، بما يمكنهم من مواجهة الحياة بوعي واستنارة، وذلك يتطلب تخطيطاً علمياً مستمراً في جميع المراحل التعليمية، وتنويع المؤسسات التعليمية المتخصصة القادرة على مواكبة التطور المستمر؛ بما يتوافق مع متطلبات العصر ثقافياً وتكنولوجياً، وبما ينسجم مع الذاتية الثقافية للمجتمع اليمني (القانون رقم (45)، 1992، 3).

وسعيًا منها للوفاء بما جاء في ذلك القانون حاولت الحكومات اليمنية جاهدة ان تلبى احتياجات المجتمع من الخدمة التعليمية عبر التوسع في إنشاء المنظمات التعليمية بمختلف مراحلها سواء على مستوى التعليم العام أو التعليم الجامعي؛ لمحاولة إعداد وتأهيل المعلمين عبر إنشاء المعاهد العليا للمعلمين، وكليات التربية في الجامعات اليمنية؛ ونظراً لتزايد أعداد الأطفال الذين يحتاجون للخدمة التعليمية، وشحة الموارد، وجدت نفسها غير قادرة وحدها على تنمية الطاقة البشرية كثرة حقيقية.

الأمر الذي فرض عليها الاتجاه نحو بناء شراكة مع منظمات المجتمع المدني، بغرض توجيه الجهود والإمكانات الوطنية والأجنبية للمساهمة في إعداد وتدريب الكوادر البشرية اللازمة لمشاريع التنمية الشاملة، وتحقيق الأهداف والغايات؛ ولإنجاز وتحقيق التحديات الكبرى، حيث أصدرت القانون رقم (11) لسنة 1999 بشأن تنظيم مؤسسات التعليم الأهلية والخاصة بكل مستوياتها وأنواعها مثل؛ رياض الأطفال، ومدارس التعليم الأساسي والثانوي، والمدارس والمعاهد والمراكز التخصصية؛ كمدارس الجاليات، ومدارس ومعاهد ذوي الاحتياجات الخاصة، ومدارس الموهوبين، ومعاهد التدريب.

ورغم التوسع الذي بذلته في إنشاء مدارس التعليم الأساسي والثانوي، والجهود المختلفة لإصلاح وتحسين نظام التعليم العام؛ إلا أن ما تم تحقيقه ظل دون مستوى الطموح (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي، 2003، 2)، وبغرض مواصلة جهودها في تحقيق الأهداف والغايات، وتماشياً مع أهداف الأمم المتحدة التي سعت إلى جعل التعليم الأساسي محور ارتكاز التنمية المستدامة، وجعلت هدف التعليم للجميع من أهم أهدافها.

وفي إطار توجهات الدولة لانتهاج مبدأ التخطيط الاستراتيجي طويل المدى والمعالجة العلمية لقضايا المجتمع بادرت وزارة التربية والتعليم إلى تبني الاستراتيجيات الوطنية لتطوير التعليم بكل مرحلة مثل؛ الاستراتيجية الوطنية لمحو الأمية (1998)، والاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي

(2003)، والاستراتيجية الوطنية للتعليم الفني والتدريب المهني (2004) والاستراتيجية الوطنية للتعليم الثانوي (2006).

وعلى الرغم من تلك الجهود إلا أن التقرير المقدم لمؤتمر الحوار الوطني (2013، 11-18)، تحت عنوان "وضع التنمية البشرية في اليمن" أورد العديد من المشكلات والتحديات التي لاتزال تواجه التنمية المستدامة في اليمن وتكشف ضعف النظام التعليمي اليمني بكل مستوياته في تعزيز التنمية المستدامة للمجتمع اليمني والتي منها:

- وجود زهاء ستة ملايين من السكان الراشدين في اليمن لا يملكون مهارات القراءة والكتابة، وأن اليمن من بين أكثر البلدان النامية معاناة من مظاهر الأمية.

- وجود ما يقارب اثنين مليون طفل خارج نطاق النظام التعليمي.

- انخفاض مستوى الكفاءة الداخلية للتعليم العام؛ بسبب الهدر، والتسرب الداخلي المتمثل في ارتفاع نسب التسرب والرسوب وتدني التحصيل.

- هيمنة الطابع النظري على منهج مراحل التعليم المختلفة، أدى لضعف تشجيع التفكير الناقد والحر.

- تدني مستوى التدريب والتأهيل لمديري المدارس والمراكز التعليمية، وأن عدد مديري المدارس المستفيدين من برامج التدريب لم يتجاوز نسبة (8.5%)، من إجمالي مديري المدارس.

- تدني مستوى التأهيل لمعظم العاملين بالتدريس، والتدريب الفني والمهني؛ وأن ذلك يعود إلى النقص الحاد في عدد المدربين والمدرسين.

- ضعف البنية التحتية؛ من معامل، وتجهيزات، ومكتبات، وقاعات.

وفيما يتعلق بالتعليم الجامعي أكد التقرير على ضعف آليات تقييم الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية من قبل هيئة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، وافتقار الجامعات للثقافة والتقاليد البحثية، وضعف الامكانيات والوسائل اللازمة للقيام بالبحوث العلمية.

وقد عزى التقرير تلك الحالة إلى مجموعة من العوامل أهمها:

- جمود البنية التشريعية وغياب السياسة التربوية.

- افتقار العمل الاستراتيجي في الميدان التربوي إلى الاستراتيجية التربوية الشاملة.

- انطلاق الاستراتيجيات التربوية من أهداف طموحة جداً، وغير واقعية.

- ضعف انعكاس المبادئ والاهداف الواردة في استراتيجيات التعليم المختلفة عند تنفيذ الموازنة.

- ضعف التنسيق بين الجهات الرسمية وبقية الشركاء المحليين والدوليين.

وفي ذات السياق أشارت دراسة جحاف (2005، ii)، إلى أن جهود إدارات منظمات التعليم العام

الأهلية تواجه عدد من العوامل التي تعيق عملها والتي منها؛ غياب قانون واضح ينظم عمل منظمات

التعليم العام، والضرائب متعددة الأسماء التي تثير العديد من التساؤلات، والمباني التي لا تصلح كمدارس، والمعدات المدرسية غير الكاملة، وغياب الدعم الحكومي الموجه نحو منظمات التعليم الأهلية، والفساد الإداري في وحدات الجهاز التعليمي.

كما أشارت دراسة محمد (2010) إلى أن هناك عدد من المشكلات التي تحول دون توجيه بوصلة النظام التربوي في اليمن نحو تحقيق التنمية المستدامة حالياً ومستقبلاً، والتي منها: جمود فلسفة النظام التعليمي والتربوي في المجتمع اليمني وبعدهما عن استيعاب المتغيرات المحلية والدولية، وتقليدية النظم التعليمية المعمول بها والتي نتج عنها العجز في استيعاب السكان في التعليم وضعف توافر فرص التعليم المتكافئة، وضعف مواكبة احتياجات الدارسين والمجتمع؛ الناتجة عن التطورات العلمية والتقنية والتكنولوجية، وقدم المناهج التعليمية، واتباع استراتيجيات تعليم بالية، وزيادة الفيض الطلابي المتصاعد على نظم التعليم مقابل تدني نوعية المخرجات، واتباع المركزية الإدارية الحادة مع تدني المساءلة والشفافية، والغياب الشبه كامل لاستراتيجيات تنمية المهارات والقدرات الإبداعية، وتدني المستوى المهني لكافة الفئات العاملة في نظم التعليم، وتوظيف النظم التعليمية في الصراع السياسي، فضلاً عن تدني مستوى الإنفاق الرسمي على التعليم.

وأشارت دراسة المخلافي (2008، 203) إلى وجود اختلالات عميقة في سياسات التعليم في اليمن، مما أدى إلى عدم تطور مخرجات التعليم لتواكب متطلبات التنمية، بل عدم تطور وسائل التعليم أيضاً، وقصور التعليم التطبيقي، سواءً في تخصصات العلوم الطبيعية، أم الاجتماعية، وأن ذلك كله أدى إلى مواجهة سوق العمل لغُرم مزدوج؛ يتمثل في ارتفاع بطالة الخريجين؛ لعدم مواكبة مستوى تأهيلهم متطلبات سوق العمل، مع ضعف قدرة المنظمات والمشروعات على توسيع أنشطتها واستثماراتها من ناحية، وقصور العرض من قوة العمل الماهرة، على الرغم من وجود فرص عمل متزايدة لها من ناحية أخرى، مما يعني أن مستوى التعليم ومخرجاته لا تتناسب نوعياً مع متطلبات التنمية المستدامة.

والمنتبع لوقائع مؤتمر الحوار الوطني الشامل (2013)، ومخرجاته؛ يجد أن التعليم والتنمية المستدامة حظيا باهتمام كبير، وملحوظ في مناقشات مؤتمر الحوار الوطني الشامل، وأن وثيقة مؤتمر الحوار الوطني الشامل (2013، 6-19) تضمنت سياسات وبرامج تتعلق بالتعليم والتنمية الشاملة المستدامة، تهدف إلى تعزيز القيم، والمسؤولية في المجتمع، وتتمثل في الآتي:

- إصدار تشريعات قانونية منظمة للتعليم، وتحريم العمل السياسي الحزبي داخل مؤسسات التعليم في اليمن.

- إنشاء هيئة نوعية لضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي تتمتع بالاستقلالية، وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة، تتبع مجلس الوزراء، ويكون لها فروع في المحافظات، تهدف إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال نشر الوعي بثقافة الجودة والتنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير وقواعد مقارنات التطوير وآليات قياس الأداء استرشاداً بالمعايير الدولية والتفويض الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقاً للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية.
- التحسين والتطوير المستمر لكل مكونات النظام التعليمي وفقاً للمعايير الدولية للجودة التعليمية.
- تشجيع القطاع الخاص لتقديم خدمة التعليم بكل أنواعه ومراحله وفقاً لمبادئ الجودة والاعتماد، وبما يضمن المخرجات التعليمية مع منحه التسهيلات الكافية.
- الحرص على إيجاد المعلم المؤهل الكفو، والعمل على تدريبه وتحفيزه، ورفع مستوى معيشتة، وتوفير البيئة المناسبة لرفع إنتاجيته، وتمكينه من تطوير أدائه في العملية التربوية والتعليمية.
- تضمين مبادئ وثقافة حقوق الإنسان، وقيم التسامح والقبول بالأخر؛ في المناهج الدراسية للمدارس، وكذا في مناهج الكليات، والمعاهد الشرطة والعسكرية، وإلغاء كل ما يتعارض في المناهج مع مبادئ حقوق الإنسان وحياته.
- الربط العضوي بين التعليم والتنمية، وتحقيق ذلك بالتنسيق بين البرامج، والمناهج التي تدرّس في التعليم العام، ومؤسسات التعليم العالي والجامعات.
- إعادة النظر في مؤسسات التعليم العالي والجامعات، من حيث؛ أهدافها ووظائفها، وبما يمكنها من بناء الإنسان، والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة، ولاسيما في جانب إعداد القيادات السياسية في المجتمع وقوى العمل.
- تخصيص نسبة لالتحاق بالمؤسسات التعليمية الطبية والصحية للمناطق الريفية والنائية مع الأخذ بعين الاعتبار عدالة التوزيع بين الذكور والإناث.
- ضرورة العمل على توفير الغذاء والسكن والمواصلات من قبل الدولة لأبناء المحافظات الريفية؛ لاستكمال تعليمهم الجامعي، والمهني؛ في المحافظات الرئيسية التي تتوفر فيها الكليات والمعاهد التعليمية.

## الفصل الثالث

- الإطار المنهجي للدراسة.

## الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد :

يتناول هذا الفصل بيان منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة في (استمارة الاستبيان)، وطريقة بنائها، وتوضيح إجراءات حساب صدق وثبات الاستبانة، وإجراءات تطبيقها على العينة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج. كما أنه يتناول عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وسيعرض خصائص عينة الدراسة، وتوصيف مستوى تطبيق متغيرات الدراسة، ومعاملات الارتباط الخطي لمتغيرات الدراسة، ويختتم بنتائج الإحصاء الاستدلالي لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

### 3-1-1 منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهجية البحثية المناسبة لموضوع الدراسة مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي المقارن لمحاولة وصف وتقييم " دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية " عبر تحليل البيانات وإظهار العلاقة ما بين متغيرا الدراسة، ومعرفة الاختلافات والفروق بالتطبيق على المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - التي تقع في نطاق أمانة العاصمة - صنعاء.

### 3-1-2 مصادر جمع البيانات:

استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

#### • أولاً: المصادر الثانوية:

اتجهت الدراسة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، فضلاً عن البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

#### • ثانياً: المصادر الأولية:

سعيًا لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهت الدراسة إلى جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على الإدارات العليا في المنظمات التعليمية اليمنية.

### 3-1-3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية الواقعة في نطاق أمانة العاصمة صنعاء والتي بلغ عددها (856) منظمةً تعليميةً حكوميةً وأهليةً، حسب كشوفات إدارة

الخارطة المدرسية بديوان وزارة التربية والتعليم بصنعاء للعام 2105-2016، وكشوفات إدارة الإحصاء بمكتب التربية بأمانة العاصمة للعام الدراسي 2016 - 2017؛ مرفق رقم (7) .

واستناداً لجدول (كريجيسي ومورجان)، بلغت عينة الدراسة (267)، منظمة تعليمية حكومية وأهلية (فهمي، 2005، 125)؛ تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية المنتظمة، وباستخدام المدى الثلاثي، ولأن الدراسة تستهدف استطلاع آراء الإدارات العليا- المديرين والوكلاء- للمنظمات التعليمية اليمنية دون غيرهم من عناصر وأفراد المنظمة فقد كانت وحدة المعاينة هي المنظمة التعليمية.

### 3-1-4 تصميم واختبار أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة شملت محاور الدراسة وأبعادها؛ إذ مرت عملية إعداد الاستبانة عبر عدة مراحل تمثلت في:

**المرحلة الأولى:** تم إجراء مسح وتحليل لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة لموضوع هذه الدراسة، أو بعض محاورها وأبعادها، وقد تم إعداد مصفوفة لهذا الغرض دونت فيها العبارات الواردة في تلك الدراسات والتي تتناسب مع موضوع الدراسة وأبعادها، وبالتالي دمج بعض العبارات المتشابهة، وإعادة صياغتها بما يتناسب مع أهداف هذه الدراسة.

**المرحلة الثانية:** وتمثلت هذه المرحلة في انتقاء العبارات الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة والتي تحقق أهداف الدراسة الحالية.

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة تحكيم الاستبانة؛ إذ تم عرضها على ثمانية عشر استاذاً جامعياً من ذوي الاختصاص في مجالات العلوم الإدارية، والبحث العلمي، ومن لهم علاقة بالأدب التنموي، والتنمية المستدامة، والذين تكرموا بتفويض وتشذيب الاستبانة في كل جوانبها العلمية واللغوية، ووضع ملاحظاتهم التي تباينت ما بين حذف، وتعديل، وإضافة، ودمج وإعادة صياغة، أو تقديم وتأخير، وتم الأخذ بملاحظات واقتراحات المحكمين؛ مما أدى إلى تقليص عبارات الاستبانة من (71) فقرة إلى (53) فقرة.

### 3-1-5 وصف أداة الدراسة:

تكونت استبانة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين هما:

#### 3-1-5-1 خصائص عينة الدراسة.

تناولت الدراسة مجموعة من الخصائص الديمغرافية تمثلت في: (النوع الاجتماعي ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ، والمسمى الوظيفي، والقطاع التعليمي، والمرحلة التعليمية).

#### 3-1-5-2 محاور وأبعاد الدراسة.

تمثل القسم الثاني من الدراسة في محورين، وتسعة أبعاد كما يوضحها الجدول رقم (8)

جدول (8) محاور وأبعاد متغيرات الدراسة وعدد عبارات كل بعد

عدد العبارات	الأبعاد	المتغيرات الرئيسية
5	التزام الإدارة العليا	المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة
5	التركيز على العملاء	
7	المشاركة الجماعية	
5	التحسين المستمر	
4	اتخاذ القرارات	
26	إجمالاً	
8	البعد الاقتصادي	المتغير التابع التنمية المستدامة
9	البعد الاجتماعي	
4	البعد البيئي	
6	البعد الأخلاقي	
27	إجمالاً	
53	جميع عبارات أداة الدراسة (الاستبيان)	

تم اعتماد الأبعاد المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة ومنها: (الكميم، 2015، شيلي، 2014، الحسن، 2014، مزغيش وحشماوي، 2012، أبو زيادة، 2011، Idris، 2011، saikoglu & olcay، 2014، الطويل وآغا، 2010، الصرايرة والعساف، 2008، عايش، 2008، بربري وبكحيل، د.ت، حاوي وحسين، د.ت).

أما أبعاد التنمية المستدامة فقد تم اعتمادها استناداً إلى دراسات كل من: (محمد وآخرون، 2015، الحسن، 2014، شيلي، 2014، عزيز، 2014، مربيقي، 2013، فريقي: 2008، Isaksson، 2006، أبو زنت وغنيم، 2005)، بالإضافة إلى مجموعة من التقارير والوثائق والأدبيات ذات العلاقة بالتنمية المستدامة الصادرة عن هيئات الأمم المتحدة.

### 3-1-6 توزيع الاستبانات على عينة الدراسة:

طبقاً لأهداف الدراسة وما تسعى لتحقيقه، فقد تم توزيع الاستبانات على المبحوثين في الإدارات العليا للمنظمات التعليمية اليمنية؛ وتم توزيع (267) استبانة وهو العدد المستهدف بالدراسة، تم استرجاع عدد (235) استبانة بنسبة 88% تقريباً، وبلغ عدد الاستبانات المفقودة (32) استبانات بنسبة 12.9% تقريباً، فيما كان عدد (30) استبانة من بين الاستبانات المستعادة غير مستوفاة وغير صالحة للتحليل بنسبة 10.1% تقريباً من مجموع العينة المستهدفة، وبذلك أصبح عدد الاستبانات المستعادة والصالحة للتحليل 205 بنسبة 77% .

### 3-1-7 قياس ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لاختبار ثبات عبارات المقياس، إذ يعتبر هذا النوع من الاختبارات هو الأكثر شيوعاً كأسلوب إحصائي في مجال تقييم اعتمادية مقاييس الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقياس الاتجاهات وأنواع السلوك المختلفة في بحوث المنظمات والإدارة، (الكيم، 2007، 116)، حيث يركز هذا الأسلوب على اختبار درجة الاتساق الداخلي بين عبارات أداة الدراسة الخاضعة للتحليل، ويوضح الجدول رقم (9) قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة كما يأتي:

جدول رقم (9) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الدراسة

المحاور الرئيسية	الأبعاد	عدد العبارات	حكومية معامل الثبات	أهلية معامل الثبات	الحكومية والأهلية معامل الثبات
إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	5	.838	.668	.785
	التركيز على العملاء	5	.812	.675	.747
	المشاركة الجماعية	7	.893	.839	.873
	التحسين المستمر	5	.884	.868	.891
	اتخاذ القرارات	4	.830	.776	.809
	<b>إجمالاً</b>	<b>26</b>	<b>.954</b>	<b>.919</b>	<b>.945</b>
التنمية المستدامة	البعد الاقتصادي	8	.857	.762	.810
	البعد الاجتماعي	9	.887	.783	.833
	البعد البيئي	4	.861	.821	.842
	البعد الأخلاقي	6	.848	.748	.813
	<b>إجمالاً</b>	<b>27</b>	<b>.951</b>	<b>.899</b>	<b>.930</b>
<b>جميع عبارات أداة الدراسة (الاستبيان)</b>		<b>53</b>	<b>.971</b>	<b>.949</b>	<b>.964</b>

#### • أولاً: المنظمات التعليمية الحكومية.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (9) إلى أن جميع معاملات الثبات لأداة الدراسة مرتفعة جداً في جميع أبعاد الدراسة سواءً أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة، أو أبعاد محور التنمية المستدامة، في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية اليمنية؛ حيث تراوحت تلك القيم بين (0.893) و(0.812).

#### • ثانياً: المنظمات التعليمية الأهلية.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (9) إلى أن معاملات الثبات لأداة الدراسة كانت مرتفعة في أغلب أبعاد الدراسة سواءً أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة، أو أبعاد محور التنمية المستدامة، في المنظمات التعليمية اليمنية الأهلية اليمنية؛ حيث تراوحت تلك القيم بين (0.868) و(0.668).

**ثالثاً: المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية.**

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (9) إلى أن معاملات الثبات لأداة الدراسة تراوحت بين مرتفعة ومرتفعة جداً في أبعاد الدراسة سواءً أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة، أو أبعاد محور التنمية المستدامة، في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية اليمنية؛ حيث تراوحت تلك القيم بين (0.891) و(0.747).

**3-1-8 الصعوبات التي واجهت خطوات تنفيذ الدراسة:**

- مرت الدراسة ببعض الصعوبات التي واجهت خطوات التنفيذ وتوزيع الاستبيان من أبرزها ما يأتي:
- دخول شريحة كبيرة من العاملين في المنظمات التعليمية في حالة انقطاع اضطراري عن العمل بسبب صعوبة الوضع الاقتصادي والأمني نظراً لظروف الحرب التي تتعرض لها اليمن، مما أدى إلى انشغال إدارات المنظمات التعليمية الحكومية بمحاولة إيجاد حلول وبدائل لتغطية العجز الذي واجهها، وتردد البعض في قبول الاستبيان والتجاوب معه، وتأخر بعض الاستبانات لدى المبحوثين.
- امتناع بعض إدارات المنظمات التعليمية الأهلية عن التجاوب بدعوى وجود توجيهات بعدم الإذلاء بأي معلومات.
- ادعاء بعض إدارات المنظمات التعليمية ووحدات الجهاز التعليمي اليمني سرية المعلومات بحجة الوضع الأمني الذي تمر به البلاد.

**3-1-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:**

- بغية تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، بمستوى دلالة 0.05 لتحليل البيانات، واختبار الفرضيات، واستخدمت لذلك الأساليب الإحصائية المناسبة مثل: الأسلوب الإحصائي الوصفي، والأسلوب الإحصائي الاستدلالي، وبيان ذلك كالآتي:

  1. اختبار كرونباخ الفا، لقياس ثبات أداة الدراسة.
  2. الاختبارات الوصفية (descriptive) لحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية؛ للمعرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومستوى تحقيق التنمية المستدامة.
  3. اختبار معاملات الارتباط (Correlation)، للأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة، لتوضيح مدى التوافق بين المتغيرات.
  4. اختبار One- Sample T Test لأبعاد ومتغيرات الدراسة، والمؤشرات الفرعية لها بغية استيضاح مستوى دلالة تلك الأبعاد والمؤشرات، ومعرفة أهمية كلاً منها.

5. اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، لتقدير دور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الفرعية باعتبارها متغيرات مستقلة في تعزيز التنمية المستدامة باعتبارها متغير تابع عند مستوى الدلالة 0.05، من خلال معرفة قوة العلاقة الخطية عبر معامل الارتباط بيرسون (R)، ومعرفة مساهمة كل متغير فرعي مستقل وتأثيره على المتغير التابع من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ).

6. اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Multiple Linear Regression لمعرفة أي أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات فرعية مستقلة أكثر تأثيراً في التنمية المستدامة كمتغير تابع، وذلك عند مستوى دلالة 0.05.

7. اختبار Independent Sample T. Test لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق الإحصائية في مستوى مساهمة إدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها الفرعية في تعزيز التنمية المستدامة بحسب نوع المنظمة التعليمية عند مستوى دلالة 0.05.

## الفصل الخامس

نتائج الدراسة، واستنتاجاتها،  
والتوصيات، والمقترحات

## 5-1 النتائج:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة، ونتائج اختبار فرضيات الدراسة واستنتاجاتها، ويختتم بالتوصيات، والدراسات المستقبلية المقترحة.

### 5-1-1 نتائج تحليل بيانات الدراسة:

- أظهرت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة مجموعة من النتائج التي أسهمت في الإجابة عن بعض التساؤلات البحثية المتعلقة بموضوع الدراسة وهي على النحو الآتي:
1. أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية الحكومية اليمنية كان عالياً وبنسبة (74.2%)، وذا دلالة إحصائية، وكانت أهم الأبعاد المطبقة وذات الدلالة الإحصائية هي (التحسين المستمر، والتركيز على العملاء، واتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق).
  2. أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية كان عالياً جداً (80.8%)، وذا دلالة إحصائية، وكانت أهم الأبعاد المطبقة وذات الدلالة الإحصائية هي (التحسين المستمر، والمشاركة الجماعية، والتزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العملاء).
  3. أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية معاً - كان عالياً وبنسبة (76.2%)؛ إلا أنه لم يكن ذا دلالة إحصائية، وكانت أهم الأبعاد المدركة وذات الدلالة الإحصائية هي (المشاركة الجماعية، والتركيز على العملاء، واتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق).
  4. أن مستوى تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية الحكومية اليمنية كان عالياً وبنسبة (74.4%)؛ وأنها ذات دلالة إحصائية، وكانت أهم الأبعاد المدركة وذات الدلالة الإحصائية هي (البعد البيئي، والبعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي).
  5. أن مستوى تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية كان عالياً، وبنسبة (78.6%)؛ وأنها غير دالة إحصائياً، وكانت أهم الأبعاد المدركة وذات الدلالة الإحصائية هي (البعد الأخلاقي، والبعد الاقتصادي).
  6. أن مستوى تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية معاً - كان عالياً وبنسبة (76.8%)؛ إلا أنها لم تكن دالة إحصائياً، وكانت أهم الأبعاد المدركة وذات الدلالة الإحصائية هي (البعد الأخلاقي، والبعد الاقتصادي).
  7. أن المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية تركز على استقطاب العنصر النسائي للعمل لديها أكثر من العنصر الرجالي.

8. أن هناك توجه لدى قيادة الجهاز التعليمي اليمني نحو التركيز على حملة المؤهلات الجامعية وما فوقها لإدارة المنظمات التعليمية اليمنية، وأن يكونوا قد تدرجوا في السلم الإداري لاكتساب الخبرات الكافية.
9. أن هناك ضعف شديد في عدد المنظمات التعليمية الحكومية الثانوية المستقلة، وانعدامها في المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية.
10. أن هناك ضعف في مساهمة قطاع التعليم الأهلي في رفق المجتمع والبيئة المحلية بمنظمات تعليمية رائدة تخدم التنمية المستدامة وتعوض العجز والفجوة القائمة في قطاع التعليم الثانوي المستقل؛ خصوصاً وأن أغلب شاغلي الوظائف التعليمية في المنظمات التعليمية الأهلية من موظفي القطاع العام ومعلمي القطاع الحكومي.
11. أن هناك اختلافات في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية لصالح المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية.
12. أن هناك اختلافات في مستوى تحقق التنمية المستدامة بين المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية اليمنية لصالح المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية.
13. وجود توجه جاد لدى إدارات المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - للعمل على نشر ثقافة التسامح والسلام ونبذ العنف والكرهية، ونشر ثقافة قبول الرأي والرأي الآخر في البيئة المحيطة بها.
14. ضعف جهود إدارات المنظمات التعليمية اليمنية في تنويع مصادر التمويل لديها.
15. ضعف الشراكة بين المنظمات التعليمية اليمنية مع منظمات المجتمع الأخرى في البيئة المحيطة، الأمر الذي أدى إلى غياب المشاركة في وضع خطط التنمية المستدامة، وبالتالي انعدام الدعم اللازم لتعزيز التنمية المستدامة.
16. ضعف تبني البرامج التوعوية التي تدعم مفاهيم التنمية المستدامة من قبل المنظمات التعليمية اليمنية.

## 5-1-2 نتائج اختبار الفرضيات:

- أسهمت نتائج اختبار الفرضيات في الإجابة عن التساؤلات البحثية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، إذ تبين من اختبار هذه الفرضيات ما يأتي:
1. وجود دور لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، ويقع هذا الدور حسب ما تدركه إدارات المنظمات التعليمية عند المستوى متوسط؛ حيث بلغ (55.9%)، من تفسير التباين الحاصل في التنمية المستدامة.
  2. ضعف دور بعد التزام ودعم الإدارة العليا في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، حيث بلغت نسبته (35.1%)، من تفسير التباين الحاصل في التنمية المستدامة

3. ضعف دور بعد التركيز على العملاء في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، حيث بلغت نسبة مساهمته (33.9%)، من تفسير التباين الحاصل في التنمية المستدامة.
4. ضعف دور بعد المشاركة الجماعية في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، حيث بلغت نسبة مساهمته (43.1%)، من تفسير التباين الحاصل في التنمية المستدامة.
5. ضعف دور بعد التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، حيث بلغت نسبة مساهمته (33.3%)، من تفسير التباين الحاصل في التنمية المستدامة.
6. وجود دور لبعده اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية، ويقع هذا الدور حسب ما تدرجه إدارات المنظمات التعليمية اليمنية عند المستوى متوسط، حيث بلغ (52.5%)، من تفسير التباين الحاصل في التنمية المستدامة.

وأبرزت نتائج التحليل الإحصائي للانحدار المتدرج ما يأتي:

7. أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية الحكومية هي على التوالي (اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، والمشاركة الجماعية).
8. أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية الأهلية هي على التوالي (اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، والمشاركة الجماعية، والتزام ودعم الإدارة العليا).

كما أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار Independent Sample T. Test عن:

9. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة إجمالاً في تعزيز التنمية المستدامة تعزى لنوع المنظمة التعليمية لصالح المنظمات التعليمية الأهلية.
10. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد التزام ودعم الإدارة العليا في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تعزى لنوع المنظمة التعليمية؛ لصالح المنظمات التعليمية الأهلية.
11. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد التركيز على العملاء في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تعزى لنوع المنظمة التعليمية وذلك لصالح المنظمات التعليمية الأهلية.
12. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد المشاركة الجماعية في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تعزى لنوع المنظمة التعليمية لصالح المنظمات التعليمية الأهلية.
13. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تعزى لنوع المنظمة التعليمية لصالح المنظمات التعليمية الأهلية.

14. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تعزى لنوع المنظمة التعليمية لصالح المنظمات التعليمية الأهلية.

## 5-2 استنتاجات الدراسة:

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية سواء على مستوى نتائج تحليل البيانات أو على مستوى نتائج اختبار الفرضيات عن وجود بعض الاستنتاجات التي سيتم إبرازها على النحو الآتي:  
أولاً: الاستنتاجات المستخلصة من نتائج تحليل البيانات.

1. استناداً إلى نتائج تحليل البيانات؛ فقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات على النحو الآتي:  
1. تعزو الدراسة الاختلاف الموجود في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي جاء، لصالح المنظمات التعليمية الأهلية إلى تمتع إدارات المنظمات التعليمية الأهلية بنسبة أعلى من الحرية والصلاحيات في رسم الخطط، وصياغة الرؤى والأهداف، نظراً لكونها منظمات ربحية، فهي تستشعر خطر المنافسة عليها؛ لذا فإنها تحاول أن تحافظ على حصتها السوقية والتوسع فيها.
2. تعزو الدراسة الاختلاف في مستوى تحقق التنمية المستدامة، والذي جاء لصالح المنظمات التعليمية الأهلية على مستوى المتوسط العام لأبعاد التنمية المستدامة؛ إلى توفر الموارد المالية الذاتية لدى المنظمات التعليمية الأهلية، التي تساعدها على استثمار جزء منها في إنشاء بعض المرافق الإضافية التي تسمح لها برفد خزينتها بموارد مالية إضافية.
3. تعزو الدراسة زيادة نسبة العنصر النسائي في المنظمات التعليمية الأهلية على نسبتهم في المنظمات التعليمية الحكومية إلى؛ قلة فرص حصولهن على الدرجات الوظيفية الحكومية، مما دفعهن إلى التوجه نحو المنظمات التعليمية الأهلية وقبولهن للعمل بأي أجر ممكن حيث وجدت المنظمات التعليمية الأهلية في ذلك فرصة لشغل الوظائف لديها بأقل التكاليف.
4. تعزو الدراسة شحة عدد المنظمات التعليمية الثانوية المستقلة إلى ضعف الجانب المالي الذي ترصده الحكومة لقطاع التعليم في الميزانية العامة التي تقدمها.
5. تعزو الدراسة ضعف مساهمة قطاع التعليم الأهلي في تبني تعليم ثانوي مستقل، إلى ارتفاع أجور الكوادر التعليمية المؤهلة للعمل في التعليم الثانوي، وسعي تلك المنظمات إلى خفض تكاليف عملها، وعدم تقديم الحكومة أي حوافز تشجيعية للمستثمرين في قطاع التعليم، بل وزيادة الأعباء المالية التي تفرض على المنظمات التعليمية الأهلية من قبل وحدات الجهاز التعليمي.
6. تعزو الدراسة ضعف تنوع مصادر التمويل للمنظمات التعليمية اليمنية إلى القيود المفروضة على المنظمات التعليمية من قبل وحدات الجهاز التعليمي المشرفة عليها، الناتجة عن ضعف تطبيق استراتيجيات التعليم المختلفة التي أعدتها وزارة التربية والتعليم بمختلف مسمياتها.

7. تعزو الدراسة ضعف الشراكة بين المنظمات التعليمية اليمنية ومنظمات المجتمع الأخرى في البيئة المحيطة، إلى ضعف الشفافية وضعف الاستراتيجيات المعدة من قبل إدارات المنظمات التعليمية؛ إن لم تكن معدومة أصلاً؛ مما أدى عدم إشراك منظمات المجتمع المحلي في وضع خطط التنمية المستدامة، وبالتالي انعدام الدعم اللازم لتعزيز التنمية المستدامة.
8. تعزو الدراسة ضعف تبني البرامج التوعوية التي تدعم مفاهيم التنمية المستدامة من قبل المنظمات التعليمية اليمنية؛ إلى ضعف تأهيل وتوعية وحدات الجهاز التعليمي، وإدارات المنظمات التعليمية بمفاهيم التنمية المستدامة.

### ثانياً: الاستنتاجات المستخلصة من نتائج اختبار الفرضيات.

استناداً إلى نتائج اختبار الفرضيات؛ فقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات على النحو الآتي:

9. تعزو الدراسة المستوى المتوسط الذي أظهرته الدراسة في مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة إلى عدم تبوء إدارة الجودة الشاملة مكانتها في الهيكل التنظيمي لوحدات الجهاز التعليمي اليمني، فضلاً عن بدائية ممارسة مدخل إدارة الجودة الشاملة على مستوى الوحدات الإدارية العليا المشرفة على المنظمات التعليمية اليمنية.
10. تعزو الدراسة الضعف الذي أظهرته الدراسة في مستوى تطبيق التزام ودعم الإدارة العليا إلى زياد القيود المفروضة على إدارات المنظمات التعليمية اليمنية من قبل الوحدات الإدارية المشرفة عليها، وبقاء إدارات وحدات النظام التعليمي اليمني أسيرةً للبنى التقليدية الجامدة وغير المرنة.
11. تعزو الدراسة الضعف الذي أظهرته الدراسة في مستوى تطبيق التركيز على العملاء إلى زيادة أعداد الدارسين الملتحقين بالمنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، وشحة الإمكانيات الموارد المتاحة لها خصوصاً المنظمات التعليمية الحكومية، فضلاً عن العوائق الإدارية المفروضة عليها من الوحدات الإدارية الأعلى منها.
12. تعزو الدراسة الضعف الذي أظهرته نتائج التحليل الإحصائي في مستوى تطبيق المشاركة الجماعية إلى طغيان الاتجاهات الإدارية التقليدية على اتجاهات مدخل إدارة الجودة الشاملة سواءً على مستوى إدارات المنظمات التعليمية اليمنية، أو على مستوى الوحدات الإدارية المشرفة عليها.
13. تعزو الدراسة الضعف الذي أظهرته نتائج التحليل الإحصائي في مستوى تطبيق التحسين المستمر إلى شحة الموارد، وقلة الإمكانيات المتاحة لإدارات المنظمات التعليمية اليمنية، وعلى وجه الخصوص الحكومية منها.
14. تعزو الدراسة الفروق التي أظهرتها نتائج التحليل الإحصائي في مستوى تطبيق كل من إدارة الجودة الشاملة، أو التنمية المستدامة والتي جاءت جميعها لصالح المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية إلى هامش الصلاحيات الذي تتمتع به إدارات المنظمات التعليمية الأهلية بحكم أنها منظمات ذاتية الإدارة، لها حرية ممارسة التخطيط والتطوير.

15. تعزو الدراسة الفروق التي أظهرتها نتائج التحليل الإحصائي في مستوى تطبيق التزام ودهم الإدارة العليا، في تعزيز التنمية المستدامة والتي جاءت لصالح المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية إلى مقدار الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارات المنظمات التعليمية الأهلية بحكم:
1. أنها إما مالكة لها أو مساهمة في ملكيتها.
  2. أنها منظمات ربحية تحاول أن تسعى للتطور والمنافسة والتميز.
16. تعزو الدراسة الفروق التي أظهرتها نتائج التحليل الإحصائي في مستوى مساهمة بعد التركيز على العملاء، في تعزيز التنمية المستدامة والتي جاءت لصالح المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية إلى أنها منظمات استثمارية تحرص على إرضاء عملائها للمحافظة عليهم، على العكس من ذلك فإن لمنظمات التعليمية الحكومية وبحكم مجانية الخدمات التي تقدمها فإنها تعاني من زيادة مفرطة في أعداد الطلبة الملتحقين بها، فضلاً عن شحة الإمكانيات المادية المتاحة لها.
17. تعزو الدراسة الفروق التي أظهرتها نتائج التحليل الإحصائي في مستوى مساهمة بعد المشاركة الجماعية، في تعزيز التنمية المستدامة والتي جاءت لصالح المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية إلى ارتفاع مستوى إدراك إدارات المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية لأهمية المشاركة الجماعية ودرها في خفض تكاليف عمليات المنظمة، والسرعة في حل المشكلات التي قد تواجهها.
18. تعزو الدراسة الفروق التي أظهرتها نتائج التحليل الإحصائي في مستوى مساهمة بعد التحسين المستمر، في تعزيز التنمية المستدامة والتي جاءت لصالح المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية إلى قدرة إدارات المنظمات التعليمية الأهلية على ممارسة صلاحيات إدارية أوسع تمكنها من التخطيط للتحسين المستمر، واتخاذ قرارات التحسين بغرض تطوير منظماتهم لتتمكن من المحافظة على عملائها، والبقاء في سوق المنافسة، والتوسع في الحصة السوقية.
19. تعزو الدراسة الفروق التي أظهرتها نتائج التحليل الإحصائي في مستوى مساهمة بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، في تعزيز التنمية المستدامة والتي جاءت لصالح المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية إلى امتلاك المنظمات الأهلية للسجلات المالية، وبعض الأنظمة المحاسبية، وذلك نظراً لحاجة المنظمات الأهلية إلى إطلاع أصحاب المصلحة لديها(ملاك، ومساهمين، وأولياء أمور)، على ما تقوم به من أنشطة، وما تقدمه من برامج وفعاليات، وما تنفقه من مواردها المالية على تلك الأنشطة والفعاليات.

### 5-3 التوصيات

تأسيساً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإننا نخلص من تلك النتائج إلى مجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

#### 5-3-1 توصيات خاصة بالمنظمات التعليمية الحكومية:

بناءً على نتائج الدراسة أمكن صياغة بعض التوصيات الخاصة بالمنظمات التعليمية الحكومية اليمنية على النحو الآتي:

1. ضرورة ربط المنظمات التعليمية الحكومية اليمنية البرامج والأنشطة التي تقدمها بخطط التنمية المستدامة المتعلقة بالبيئة المحيطة بها.
2. تفعيل المنظمات التعليمية الحكومية اليمنية قنوات اتصال فعالة بينها وبين البيئة المحيطة بها في كل الاتجاهات، وتفعيل علاقات التعاون والشراكة مع منظمات المجتمع المحلي.
3. ضرورة سعي المنظمات التعليمية الحكومية اليمنية لتنويع مصادر التمويل للبرامج والأنشطة التي تقدمها، عبر استثمار المرافق والإمكانات المتاحة لديها، وجذب داعمين وشركاء لها في تبني برامج التنمية المستدامة.

#### 5-3-2 توصيات خاصة بالمنظمات التعليمية الأهلية:

- كما أمكن صياغة بعض التوصيات الخاصة بالمنظمات التعليمية الأهلية اليمنية على النحو الآتي:
1. منح إدارات المنظمات التعليمية الأهلية العاملين لديها فرص أكبر للمشاركة في صنع القرارات بما يساهم في تحسين البرامج والأنشطة التي تتبناها المنظمة.
  2. ضرورة توفير المنظمات التعليمية الأهلية برامج توعوية للبيئة المحيطة بها بما يدعم مفاهيم التنمية المستدامة.
  3. ضرورة إدارة المنظمات التعليمية الأهلية للبرامج والأنشطة التي تقدمها بطريقة اقتصادية تسمح لها برفع مستوى المساهمة في رفاهية البيئة المحيطة.

#### 5-3-3 توصيات خاصة بالمنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً:

- وأمكن أيضاً صياغة بعض التوصيات المتعلقة بالمنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً، وعلى النحو الآتي:
4. رفع مستوى اهتمام إدارات المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛ سعياً لتفعيل دورها في تعزيز التنمية المستدامة للبيئة المحيطة بها.
  5. زيادة مساهمة المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية في توعية البيئة المحيطة بها بأهمية تدوير واستثمار المواد المستهلكة.
  6. ضرورة سعي المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية إلى تنويع مصادر تمويل البرامج والأنشطة التي تقيمها؛ وتفعيل علاقات واتفاقيات شراكة حقيقية فاعلة مع منظمات المجتمع

المحلي، وإنشاء نظم إدارية ومحاسبية شفافة تسمح لشركاء التنمية بالاطلاع على أسلوب إدارة تلك الموارد وعائداتها التنموية.

7. ضرورة أن ترفع إدارات المنظمات التعليمية اليمنية من مستوى مساهمة منظماتهم في تعزيز التنمية المستدامة؛ عبر تفعيل دور منظمات المجتمع المحلي، والشخصيات الفاعلة في وضع خطط التنمية المستدامة، وإدارة الموارد لتعزيز الشراكة فيما بينها، على سبيل تعزيز وتحقيق تنمية مستدامة فعلية لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية؛ من خلال تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.

#### 5-3-4 توصيات خاصة بقيادة الجهاز التعليمي اليمني ووحداته الإدارية:

8. ضرورة منح إدارات المنظمات التعليمية مزيداً من الصلاحيات الإدارية التي تمكنها من جذب مصادر تمويل خارجي، وتنويع الموارد لديها؛ لتطوير وتحديث منظماتهم التعليمية، ورفع مستوى مساهمتها في تعزيز التنمية المستدامة عبر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بأبعادها ومتطلباتها.

9. شرعة تفعيل خطط ومشاريع تطوير التعليم التي تستهدف جعل إدارة الجودة الشاملة مدخلاً فعلياً لتعزيز التنمية المستدامة في المجتمع اليمني، بما في ذلك إنشاء وحدة اعتماد أكاديمي تعمل على إعداد دليل إرشادي لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية والوحدات الإدارية المشرفة عليها، والإشراف على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية، وتُعنى بإصدار تراخيص ممارسة النشاط التعليمي، وممارسة المهنة لمن يستكمل معايير الاعتماد من منظمات أو أفراد..

10. ضرورة التوسع في إنشاء منظمات تعليمية ثانوية مستقلة خصوصاً ثانويات البنات.

11. تشجيع المستثمرين في قطاع التعليم الأهلي على إنشاء ثانويات مستقلة، عبر منح المزيد من الامتيازات، والإعفاءات المالية، لمن يتجهون نحو الاستثمار في التعليم الثانوي المستقل؛ سعياً لتعزيز التنمية المستدامة في المجتمع اليمني.

12. ضرورة تحرير وحدات ومكاتب الجهاز التعليمي اليمني من قيود المركزية الصارمة التي تمارسها على موظفيها، وعلى المنظمات التعليمية التي تقع تحت إشرافها، وتمكين إدارات المنظمات التعليمية من ممارسة دورها في مواكبة التطورات والمستجدات العلمية والتقنية التي تمكنها من تطوير منظماتنا التعليمية وفق معايير مدخل إدارة الجودة الشاملة.

## 5-4 الأبحاث والدراسات المقترحة:

- نظراً للظروف الاستثنائية (الاقتصادية، والاجتماعية، والأمنية، والسياسية) التي جرت خلالها هذه الدراسة فإن الباحث يقترح ما يأتي:
1. إعادة إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة في ظل ظروف أفضل من الظروف التي جرت خلالها هذه الدراسة، سواء على مستوى منظمات التعليم الحكومية والأهلية معاً؛ والمقارنة بينها، أو على مستوى كل قطاع على حدة.
  2. إجراء دراسة تستهدف؛ تقييم مدى إدراك موظفي وحدات ومكاتب وزارة التربية والتعليم اليمنية لمتطلبات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
  3. إجراء دراسة تستهدف؛ تقييم مدى إدراك موظفي وحدات ومكاتب وزارة التربية والتعليم اليمنية لمفاهيم التنمية المستدامة.
  4. إجراء دراسة تستهدف؛ تقييم مدى إدراك إدارات المنظمات التعليمية اليمنية لمفاهيم التنمية المستدامة.
  5. إجراء دراسة تهدف إلى تقييم دور أنظمة الجودة في تعزيز التنمية المستدامة في بيئة منظمات التعليم العالي في اليمن.

## الفصل الرابع

- نتائج تحليل البيانات.

- نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

## 1-4 نتائج تحليل البيانات.

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة.

### 1-1-4 وصف خصائص عينة الدراسة:

بغرض التعرف على الخصائص الشخصية والديمغرافية لعينة الدراسة نستعرض فيما يلي البيانات المتعلقة بكل متغير على حدة على النحو الآتي:

#### - الجنس

يوضح الجدول رقم(10) خصائص عينة الدراسة بحسب الجنس

جدول رقم (10) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير الجنس.

الحكومية والأهلية		الأهلية			الحكومية			المتغير	
النسبة	العدد	النسبة على المستوى الكلي لعينة الدراسة	النسبة	العدد	النسبة على المستوى الكلي لعينة الدراسة	النسبة	العدد		
%52.7	108	%26	%48.6	54	%26	%57.4	54	ذكر	الجنس
%47.3	97	%28	%51.4	57	%20	%42.6	40	أنثى	
%100	205	%54	%100	111	%46	%100	94	الإجمالي	

تشير بيانات الجدول رقم (10) أعلاه والمتعلقة بمتغير الجنس الاجتماعي إلى وجود تقارب في نسب الذكور والإناث الذين يعملون في قطاع التعليم العام - التعليم ما قبل الجامعي - حيث بلغت نسبة عينة المستجيبين الذكور في المنظمات التعليمية اليمنية 52.7%، وبلغت نسبة الإناث 47.3%، وكانت نسبة الإناث في المنظمات التعليمية الأهلية أعلى من المنظمات التعليمية الحكومية حيث بلغت 20% مقابل 28% على المستوى الكلي لعينة الدراسة.

ويدل هذا على وجود توجه لدى قيادات المنظمات التعليمية الأهلية لتفضيل استقطاب الإناث للعمل لديها؛ ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر تمسكاً بالوظيفة، والأرخص أجوراً من الذكور، ويعود ذلك إلى ضعف فرص حصولهن على وظائف حكومية، فضلاً عن الثقافة المجتمعية المحافظة التي بدأت تسمح - على استحياء - للإناث بالعمل في مجالي التعليم والخدمات الصحية.

#### - المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم(11) خصائص عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (11) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي .

الحكومية والأهلية		الأهلية		الحكومية		المتغير	المجموع
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%0.98	2	%0.09	1	%1.1	1	ثانوي	
%6.3	13	%5.4	6	%7.4	7	دبلوم بعد الثانوية	
%79	162	%76.6	85	%81.9	77	جامعي	
%13.7	28	%17.1	19	%9.6	9	فوق الجامعي	
%100	205	%100	111	%100	94	الإجمالي	

• أولاً: المنظمات التعليمية الحكومية.

تظهر بيانات الجدول(11)، المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي أن حملة الثانوية انحصرت نسبتهم في المنظمات التعليمية الحكومية اليمنية عند(1.1%)، وبلغت نسبة حملة مؤهل الدبلوم بعد الثانوية في المنظمات التعليمية الحكومية(7.4%)، وبلغت نسبة حملة المؤهل الجامعي(81.9%)، بينما بلغت نسبة من يحملون المؤهلات فوق الجامعية(9.6%).

• ثانياً: المنظمات التعليمية الأهلية.

تظهر بيانات الجدول(11)، المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي أن حملة الثانوية بلغت نسبتهم في المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية (0.09%)، وبلغت نسبة حملة مؤهل الدبلوم بعد الثانوية في المنظمات التعليمية الأهلية(5.4%)، فيما نسبة حملة المؤهل الجامعي(76.6%)، كما بلغت نسبة من يحملون المؤهلات فوق الجامعية(17.1%).

• ثالثاً: المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية.

تشير بيانات الجدول(11)، المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي أن حملة الثانوية بلغت نسبتهم في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية اليمنية (0.98%)، وبلغت نسبة حملة مؤهل الدبلوم بعد الثانوية في المنظمات التعليمية الأهلية(6.3%)، فيما نسبة حملة المؤهل الجامعي(79%)، كما بلغت نسبة من يحملون المؤهلات فوق الجامعية(13.7%).

– المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم(12) خصائص عينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي.

جدول رقم (12) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي.

الحكومية والأهلية		الأهلية		الحكومية		المتغير	المسمى الوظيفي
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%28.29	58	%24.32	27	%32.97	31	وكيل	
%71.71	147	%75.68	84	%67.03	63	مدير	
%100	205	%100	111	%100	94	الإجمالي	

تشير البيانات المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي في الجدول رقم(12) أن نسبة المستجيبين من شاغلي وظيفة مدير في المنظمات التعليمية الحكومية بلغت(67.03%)، وبلغت نسبة شاغلي وظيفة

وكيل- نائب المدير- إذ بلغت نسبتهم (32.97%)، وأن نسبة المستجيبين من شاغلي وظيفة مدير في المنظمات التعليمية الأهلية بلغت (75.68%)، وبلغت نسبة شاغلي وظيفة وكيل- نائب المدير- إذ بلغت نسبتهم (24.32%)، وأن نسبة المستجيبين من شاغلي وظيفة مدير بلغت (71.71%)، وبلغت نسبة شاغلي وظيفة وكيل- نائب المدير- إذ بلغت نسبتهم (28.29%) على المستوى الإجمالي في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً.

#### - متغير سنوات الخدمة:

يوضح الجدول رقم (13) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (13) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة.

الإجمالي		الأهلية		الحكومية		المعلومات الاجتماعية والإدارية	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%15.6	32	%19.8	22	%10.6	10	1 - 5 سنوات	
%17.6	36	%22.5	25	%11.7	11	6 - 10 سنوات	
%21.5	44	%27	30	%14.9	14	11 - 15 سنة	
%45.4	93	%30.6	34	%62.8	59	16 سنة فأكثر	
%100	205	%100	111	%100	94	الإجمالي	

تظهر بيانات الجدول (13)، والمتعلقة بمتغير سنوات الخدمة أن نسبة المستجيبين من الذين تتراوح خدمتهم بين (1 - 5) سنوات كانت (15.6%)، ونسبة من تراوحت خدمتهم بين (6 - 10) فقد بلغت (17.6%).

وبلغت نسبة من كانت خدمتهم بين (11 - 15) سنة (21.5%)، فيما كانت نسبة من تجاوزت خدمتهم العملية (16 سنة) في المنظمات التعليمية اليمنية (45.4%)، وهذه النسب تدل على أن من تجاوزت خدمتهم (5) سنوات قد بلغت نسبتهم (84%)، وهي سنوات تدل على أن المستجيبين يتمتعون بالخبرة والمعرفة الكافية بالعمل الإداري والتنموي، في المنظمات التعليمية، خصوصاً عندما نرى أن أكبر نسبة من المستجيبين تجاوزت خدمتهم العملية (16) عاماً، إذ بلغت (45.4%)، و يدل هذا أيضاً على أن من يشغلون قيادة المنظمات التعليمية اليمنية يجب أن يكونوا قد مارسوا القيادة بشكل تدريجي ومن أهل الخبرة والدراسة.

#### المرحلة التعليمية:

يوضح الجدول رقم (14) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المرحلة التعليمية.

جدول رقم (14) خصائص عينة الدراسة بحسب متغير المرحلة التعليمية.

الحكومية والأهلية		الأهلية		الحكومية		المعلومات الاجتماعية والإدارية	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%54.6	112	%54.1	60	%55.3	52	أساسي	
%0.0097	2	%0	0	.021%	2	ثانوي	
%44.4	91	%45.9	51	%42.55	40	أساسي ثانوي	
%100	205	%100	111	%100	94	الإجمالي	

وفيما يتعلق بمتغير المرحلة التعليمية، يشير الجدول (14) إلى أن نسبة منظمات التعليم الأساسي الحكومية بلغت (55.3%)، وبلغت نسبة منظمات التعليم الأساسي الأهلية (54.1%) على مستوى منظمات قطاع التعليم الأهلي.

أما على المستوى العام للمنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - فقد بلغت نسبة منظمات التعليم الأساسي (54.6%).

ويبين الجدول رقم (14) أن منظمات التعليم الثانوي المستقلة بلغت نسبتها (0.97%)، من إجمالي عينة الدراسة؛ أي أنها أقل من (0.01) وأنها كانت في قطاع التعليم الحكومي فقط.

أما في قطاع التعليم الأهلي فلم تظهر بيانات الدراسة أي وجود لمنظمات التعليم الثانوي المستقلة. كما تظهر البيانات أن نسبة منظمات التعليم الأساسي الثانوي الحكومية والأهلية بلغت 44.4% تقريباً من إجمالي عينة الدراسة.

أما على المستوى التفصيلي لكل قطاع تعليمي - حكومي وأهلي - على حدة، فقد:

- بلغت نسبة منظمات التعليم الأساسي الثانوي الحكومية (42.55%)، على مستوى منظمات التعليم الحكومي، و(19.5%)، على المستوى الإجمالي لعينة الدراسة.

- وبلغت نسبة منظمات التعليم الأساسي الثانوي الأهلية (45.9%) على مستوى منظمات التعليم الأهلي، و(24.8%)، على المستوى الإجمالي لعينة الدراسة.

وتدل النتائج المتعلقة بمتغير المرحلة التعليمية على أن:

- هناك ضعف شديد في عدد المنظمات التعليمية الثانوية المستقلة.

- هناك عزوف من قبل المستثمرين في قطاع التعليم الأهلي عن المساهمة في تبني تعليم ثانوي مستقل.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى شحة الكوادر المؤهلة لشغل الوظائف التعليمية في المرحلة الثانوية، وارتفاع الأجور التي يتقاضاها معلمو المرحلة الثانوية، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن المستثمرين في قطاع التعليم الأهلي يركزون على الربحية فقط؛ دون وجود توجه لديهم لرشد المجتمع والبيئة المحلية بمنظمات تعليمية رائدة تخدم التنمية المستدامة وتعوض العجز والفجوة القائمة في قطاع التعليم الثانوي المستقل؛ خصوصاً وأن أغلب شاغلي الوظائف التعليمية في المنظمات التعليمية الأهلية هم من موظفي القطاع العام ومعلمي المنظمات التعليمية الحكومية.

#### 4-1-2 معاملات الارتباط الخطي لمتغيرات الدراسة:

تتطلب عملية الوصف الإحصائي توضيح العلاقة بين متغيرين، أو أكثر، وبين محاور المتغير، والذي يوضح مدى توافق الارتباط الواحد، ومن هذه الأساليب الإحصائية؛ أسلوب الارتباط بين المتغيرين حتى وإن لم توجد سببية بينهما، ويعتبر معامل ارتباط بيرسون هو الأكثر شيوعاً (الكيم، 2007، 128)، وهو ما اعتمدت عليه هذه الدراسة.

#### 4-1-2-1 معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية.

يعرض الجدول رقم (15) معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية.

جدول رقم (15) معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

المتغيرات/الأبعاد	التزام الإدارة العليا	التركيز على العملاء	المشاركة الجماعية	التحسين المستمر	اتخاذ القرارات
التزام الإدارة العليا	1				
التركيز على العملاء	0.697**	1			
المشاركة الجماعية	0.650**	0.656**	1		
التحسين المستمر	0.652**	0.623**	0.689**	1	
اتخاذ القرارات	0.597**	0.579**	0.658**	0.636**	1

\*\*نو دلالة إحصائية .

• تشير بيانات الجدول رقم (15) إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً معنوياً بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية أو الأهلية - وتراوحت معاملات الارتباط بين 0.579، و0.697، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، أي أن هناك علاقات ارتباط طردية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، وكما تلمسها إدارات المنظمات التعليمية اليمنية المستهدفة بالدراسة.

• وتؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس إدارة الجودة الشاملة في هذه المنظمات التعليمية، وأنها مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة، وأن هذه العبارات متسقة مع الأبعاد وأساسية في تمثيلها، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الإجراءات المتخذة في بناء الاستبيان عبر مراحلها المختلفة.

#### 4-1-2-2 معاملات الارتباط بين أبعاد التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية اليمنية.

يعرض الجدول رقم (16) معاملات الارتباط بين أبعاد التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية.

جدول رقم (16) معاملات الارتباط بين أبعاد التنمية المستدامة.

المتغيرات/المحاور	البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي	البعد الأخلاقي
البعد الاقتصادي	1			
البعد الاجتماعي	0.712**	1		
البعد البيئي	0.554**	0.687**	1	
البعد الأخلاقي	0.495**	0.622**	0.627**	1

\*\*نو دلالة إحصائية.

تشير بيانات الجدول رقم (16)، إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً معنوياً بين أبعاد التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية اليمنية، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.712، و0.495)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وتدل هذه المعاملات والقيم أن هناك علاقات ارتباط طردية بين جميع أبعاد التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية، وكما تلمسها إدارات المنظمات التعليمية، ومن جهة أخرى تؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس التنمية المستدامة في تلك المنظمات، وأنها مرتبطة بالتنمية المستدامة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة، وأن هذه العبارات متنسقة مع الأبعاد وأساسية في تمثيلها.

ويعزى ذلك كما تم الإشارة سابقاً إلى الإجراءات المتخذة في بناء الاستبانة عبر مراحلها المختلفة.

## 4-1-3 توصيف متغيرات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء توصيف متغيرات الدراسة المتمثلة في أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وسوف يتم الحكم عليها وفقاً لمقياس ليكيرت الخماسي الذي يبلغ أطواله خلاياه على النحو الآتي:

- من 1 إلى 1.80 يعني أن مستوى التطبيق ضعيف جداً.
- من 1.81 إلى 2.60 يعني أن مستوى التطبيق ضعيف.
- من 2.61 إلى 3.40 يعني أن مستوى التطبيق متوسط.
- من 3.41 إلى 4.20 يعني أن مستوى التطبيق عالي.
- من 4.21 إلى 5.00 يعني أن مستوى التطبيق عال جداً.

## 4-1-3-1 توصيف مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

في هذا الجزء سوف يتم توصيف الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، والتي يوضحها الجدول رقم (17):

جدول رقم (17) يوضح

نتائج اختبار مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية.

منظمات تعليمية حكومية وأهلية				منظمات تعليمية أهلية				منظمات تعليمية حكومية				البُعد
دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	
.171	3	.794	3.97	.000	3	.824	4.12	.122	2	.754	3.77	التزام ودعم الإدارة العليا
.001*	4	.746	3.73	.522	4	.772	3.86	.000*	4	.718	3.59	التركيز على العملاء
.001*	1	.810	4.05	.000*	2	.828	4.14	.676	1	.784	3.92	المشاركة الجماعية
.080	2	.798	3.99	.000*	1	.846	4.23	.021*	3	.742	3.71	التحسين المستمر
.000*	5	.742	3.71	.454	5	.766	3.83	.000*	5	.712	3.56	اتخاذ القرارات
.877		.762	3.81	.000*		.808	4.04	.006*		.742	3.71	المتوسط العام لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

## أولاً: المنظمات التعليمية الحكومية.

• توضح بيانات الجدول السابق رقم (17)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، بلغ 3.71، بنسبة 74.2% في المنظمات التعليمية الحكومية، ويدل هذا على أن المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية تطبق إدارة الجودة الشاملة بمستوى عال؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام له أكبر من (3) وهو الوسط الفرضي للدراسة.

- يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية الحكومية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.56، و3.77، مما يدل أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقع عند المستوى عال.
  - جاءت الدلالة معنوية لثلاثة من أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي: التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق) في حين جاءت الدلالة غير معنوية لبعدي: التزام ودعم الإدارة العليا، والمشاركة الجماعية؛ على مستوى المنظمات التعليمية الحكومية.
- ثانياً: المنظمات التعليمية الأهلية:**

- توضح بيانات الجدول رقم(17)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بلغ 4.04، بنسبة 80.8%، ويدل هذا على أن المنظمات التعليمية اليمنية الأهلية تطبق إدارة الجودة الشاملة بمستوى عال ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.04) وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة، وأن مستوى التطبيق فيها أعلى من مستوى التطبيق الحاصل في المنظمات التعليمية الحكومية.

ويرجع ذلك إلى تمتع إدارات المنظمات التعليمية الأهلية بنسبة عالية من الحرية والصلاحيات في رسم الخطط وصياغة الرؤى والأهداف؛ ما يمكن أن يعزى إلى حرص المنظمات التعليمية الأهلية على حصتها السوقية، واستشعارها لخطر المنافسين في قطاع التعليم الأهلي، وعلى العكس من ذلك فإن إدارات المنظمات التعليمية الحكومية لا تتمتع بالحرية الكافية، ولم تمنح الصلاحيات اللازمة لرسم الخطط، وصياغة الرؤى والأهداف، بل تعتمد اعتماداً شبة كلياً على ما يأتيها من الإدارة التربوية الأعلى منها.

- ويبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية الأهلية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.83، و4.23، مما يدل على أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية الأهلية تراوح بين عال، وعال جداً.
- جاءت الدلالة معنوية لثلاثة من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمات التعليمية الأهلية؛ هي: التزام ودعم الإدارة العليا، والمشاركة الجماعية، والتحسين المستمر، في حين جاءت الدلالة غير معنوية لبعدي: التركيز على العملاء، واتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق.

• ثالثاً: المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية.

• توضح بيانات الجدول رقم(17)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بلغ 3.81، وبوزن نسبي بلغ 76.2%، على مستوى المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية معاً ويدل هذا على أن المنظمات التعليمية اليمنية تطبق إدارة الجودة الشاملة؛ إذ أن المتوسط الحسابي العام له أكبر من (3) وهو الوسط الفرضي للدراسة.

• يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوحت بين 3.71، و4.05، مما يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقع عند المستوى عال.

• جاءت الدلالة معنوية لثلاثة من أبعاد إدارة الجودة الشاملة هي: التركيز على العملاء، و المشاركة الجماعية، واتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق على مستوى المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية معاً، في حين جاءت الدلالة غير معنوية لُبُعدي: التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر.

#### 4-1-3-2 توصيف مؤشرات أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

في هذا الجزء سوف يتم توصيف المؤشرات الفرعية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة حسب إجابات المستقصى منهم في إدارات المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية.

#### 4-1-3-1 التزام ودعم الإدارة العليا:

يوضح الجدول رقم(18)، المتوسطات الحسابية للمؤشرات المتعلقة بُبُعدي التزام الإدارة العليا، في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، والنسبة المئوية لكل مؤشر، والمتوسطات العامة للمتوسطات الحسابية الجزئية، فضلاً عن دلالة t المتعلقة باختبار On Sample T Test لعبارات الاستبيان ، وهي العبارات من رقم (1- 5) على النحو الآتي:

جدول (18) نتائج اختبار مستوى تطبيق مؤشرات  
بعد التزام ودعم الإدارة العليا؛ ضمن محور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية.

منظمات تعليمية حكومية وأهلية				منظمات تعليمية أهلية				منظمات تعليمية حكومية				عبارات بعد التزام ودعم الإدارة العليا
دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	لمتوسط الحسابي	دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	لمتوسط الحسابي	دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	لمتوسط الحسابي	
.000*	2	0.824	4.21	.000*	1	0.884	4.42	.000*	2	0.792	3.96	تحرص المنظمة التعليمية على وضع رؤية واضحة للمنظمة
.000*	1	0.846	4.23	.000*	2	0.876	4.38	.008*	1	0.812	4.06	تمتلك المنظمة التعليمية رسالة محددة.
.000*	3	0.782	3.91	.000*	3	0.812	4.06	.208	3	0.744	3.72	تمتلك المنظمة التعليمية خطة استراتيجية يساهم الجميع في وضعها.
.015*	5	0.674	3.75	.000*	4	0.786	3.93	.700	5	0.71	3.55	تلتزم المنظمة التعليمية بدعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
.116	4	0.74	3.70	.026*	5	0.762	3.81	.775	4	0.71	3.56	تضع المنظمة التعليمية أهدافها الاستراتيجية وفقاً لحاجات ورغبات عملائها.
<b>0.171</b>		<b>0.792</b>	<b>3.96</b>	<b>0.000*</b>		<b>0.824</b>	<b>4.12</b>	<b>0.122</b>		<b>0.754</b>	<b>3.77</b>	<b>المتوسط العام لبعد التزام الإدارة العليا</b>

\*دال إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل.

#### أولاً: المنظمات التعليمية الحكومية.

• توضح بيانات الجدول رقم (18)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بـبعد التزام الإدارة العليا، بلغ 3.77، بنسبة 75.4% في المنظمات التعليمية الحكومية، وهو أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، ويدل هذا على أن المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية تطبق بعد التزام الإدارة العليا بمستوى عال.

• يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعد التزام الإدارة العليا في المنظمات التعليمية الحكومية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.55، و4.06، مما يعني أن مستوى تطبيق بعد التزام الإدارة العليا كان عالياً.

• جاءت الدلالة معنوية لمؤشرين فقط من مؤشرات بعد التزام الإدارة العليا هما "وجود رؤية واضحة لدى المنظمة التعليمية، وامتلاك رسالة محددة"، في حين جاءت الدلالة غير معنوية لبقية مؤشرات بعد التزام الإدارة على مستوى المنظمات التعليمية الحكومية.

### • ثانياً: المنظمات التعليمية الأهلية:

• توضح بيانات الجدول رقم(18)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة يُبعد التزام الإدارة العليا بلغ 4.12، بنسبة 82.4%، ويدل هذا على أن المنظمات التعليمية اليمنية الأهلية تطبق بعد التزام الإدارة العليا وبمستوى عالٍ؛ إذ أن المتوسط الحسابي العام له أكبر من (3) وهو الوسط الفرضي للدراسة، وأن مستوى التطبيق فيها أعلى من مستوى التطبيق الحاصل في المنظمات التعليمية الحكومية.

ويرجع ذلك إلى تمتع إدارات المنظمات التعليمية الأهلية بنسبة عالية من الحرية والصلاحيات في رسم الخطط وصياغة الرؤى والأهداف؛ ويعزى إلى حرص المنظمات التعليمية الأهلية على حصتها السوقية، واستشعارها لخطر المنافسين في قطاع التعليم الأهلي، وعلى العكس من ذلك فإن إدارات المنظمات التعليمية الحكومية لا تتمتع بالحرية الكافية أو الصلاحيات اللازمة لرسم الخطط، وصياغة الرؤى والأهداف، بل تعتمد اعتماداً شديداً على ما يأتيها من الإدارة التربوية العليا.

• ويبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا في المنظمات التعليمية الأهلية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.81، و4.42، مما يعني أن مستوى تطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا تراوح بين عالٍ، وعال جداً.

• وجاءت الدلالة معنوية لجميع مؤشرات بعد التزام ودعم الإدارة العليا على مستوى المنظمات التعليمية الأهلية.

### • ثالثاً: المنظمات التعليمية الحكومية الأهلية:

• يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعد التزام ودعم الإدارة العليا في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.70، و4.21، مما يعني أن مستوى تطبيق بعد التزام الإدارة العليا تراوح بين عالٍ وعال جداً.

• جاءت الدلالة معنوية لجميع مؤشرات بعد التزام ودعم الإدارة العليا على المستوى العام للمنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية معاً.

### 4-1-2-3-2 بُعد التركيز على العملاء:

يوضح الجدول رقم(19)، المتوسطات الحسابية للمؤشرات المتعلقة بـبُعد التركيز على العملاء، في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، والأوزان النسبية لكل مؤشر، والمتوسطات العامة

للمتوسطات الحسابية الجزئية، فضلاً عن دلالة t المتعلقة باختبار On Sample T Test لعبارات الاستبيان ، وهي العبارات من رقم (6-10) على النحو الآتي:

جدول رقم (19) نتائج اختبار مستوى تطبيق مؤشرات بعد التركيز على العملاء؛ ضمن محور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية.

منظمات تعليمية حكومية وأهلية				منظمات تعليمية أهلية				منظمات تعليمية حكومية				عبارات بُعد التركيز على العملاء
دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	
.000*	3	0.764	3.82	.000*	2	0.804	4.02	.951	2	0.720	3.60	تحلل المنظمة التعليمية حاجات ورغبات عملائها.
.000*	2	0.764	3.82	.000*	1	0.806	4.03	.855	3	0.714	3.57	تعمل المنظمة التعليمية على تلبية حاجات ورغبات عملائها.
.000*	4	0.724	3.62	.302	5	0.738	3.69	.676	4	0.708	3.54	تضع المنظمة التعليمية بكافة مستوياتها مصلحة العملاء أولاً.
.000*	5	0.702	3.51	.285	4	0.738	3.69	.002*	5	0.658	3.29	تحرص المنظمة التعليمية على تقديم خدماتها للعملاء بما يتجاوز توقعاتهم.
.000*	1	0.78	3.90	.009*	3	0.77	3.85	.000*	1	0.794	3.97	تعتمد المنظمة التعليمية مجالس الآباء كأسلوب من أساليب التعاون لتحقيق الجودة الشاملة.
<b>0.001*</b>		<b>0.748</b>	<b>3.74</b>	<b>0.522</b>		<b>0.772</b>	<b>3.86</b>	<b>0.000*</b>		<b>0.718</b>	<b>3.59</b>	<b>المتوسط العام لبعد التركيز على العملاء</b>

\* دالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

#### • أولاً: المنظمات التعليمية الحكومية.

- يوضح الجدول رقم(19)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة ببعد التركيز على العملاء بلغ 3.59، بنسبة 71.8% في المنظمات التعليمية الحكومية، وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق بعد التركيز على العملاء كان عالياً.
- يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعد التركيز على العملاء في المنظمات التعليمية الحكومية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.29، و3.79، مما يعني أن مستوى تطبيق بعد التركيز على العملاء كان عالياً.
- جاءت الدلالة معنوية لمؤشرين فقط من مؤشرات بعد التركيز على العملاء هما "الحرص على تقديم الخدمات للعملاء بما يتجاوز توقعاتهم، واعتماد مجالس الآباء كأسلوب من أساليب التعاون لتحقيق الجودة الشاملة"، في حين جاءت الدلالة غير معنوية لبقية مؤشرات بعد التركيز على العملاء على مستوى المنظمات التعليمية الحكومية.

### ثانياً: المنظمات التعليمية الأهلية:

• يوضح الجدول رقم(19)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة يُبعد التركيز على العملاء بلغ 3.86، بنسبة 77.2% في المنظمات التعليمية الأهلية، وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق بعد التركيز على العملاء في المنظمات التعليمية الأهلية أعلى مما هو عليه في المنظمات التعليمية الحكومية.

• يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعد التركيز على العملاء في المنظمات التعليمية الحكومية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.69، و4.03، مما يعني أن مستوى تطبيق بعد التركيز على العملاء كان عالياً.

• جاءت الدلالة معنوية لثلاثة مؤشرات فقط من مؤشرات بعد التركيز على العملاء هي "تحليل حاجات ورغبات العملاء، وتلبية تلك الحاجات والرغبات، واعتماد مجالس الآباء كأسلوب من أساليب التعاون لتحقيق الجودة"، في حين جاءت الدلالة غير معنوية لبقية مؤشرات بعد التركيز على العملاء على مستوى المنظمات التعليمية الحكومية.

### • ثالثاً: المنظمات التعليمية الحكومية الأهلية:

• جاء المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لبعء التركيز على العملاء على مستوى المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً 3.74، بنسبة 74.8%، ويدل هذا على أن المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية تطبق بعد التركيز على العملاء بمستوى عالٍ؛ إذ أن المتوسط العام له بلغ أكبر من الوسط الفرضي للدراسة في جميع عبارات بعد التركيز على العملاء.

• وقد حصلت الفقرة (تعتمد قيادة المنظمة التعليمية مجالس الآباء كأسلوب من أساليب التعاون لتحقيق الجودة الشاملة)، على أعلى متوسط حسابي ضمن بعد التركيز على العملاء على مستوى المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية معاً؛ إذ بلغ 3.90 بنسبة 78% وكان في المنظمات التعليمية الحكومية أعلى نسبياً إذ بلغ 3.97 بنسبة 79.4% فيما كان المتوسط الحسابي لنفس الفقرة في المنظمات التعليمية الأهلية 3.85 بنسبة 77%.

ويعزى ذلك للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي أجريت خلالها هذه الدراسة، والتي أدت إلى اضطراب إدارات المنظمات التعليمية الحكومية والإدارات التربوية أن تلجأ إلى تفعيل دور مجالس الآباء والتواصل مع بعض منظمات قطاع الأعمال وفاعلي الخير في المجتمع المحيط بها لمساعدتها عبر توفير بعض السلات الغذائية، والمبالغ المالية الرمزية للمعلمين الذين اضطروا إلى التوقف عن العمل

بسبب عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات حياتهم وأسرههم في حال استمرارهم بالعمل، فضلاً عن توفير بعض الوجبات الغذائية للطلبة المعوزين.

• فيما حصلت الفقرة (تعمل المنظمة التعليمية على تلبية حاجات ورغبات عملائها)، على أعلى متوسط حسابي ضمن بعد التركيز على العملاء في المنظمات التعليمية الأهلية، واقتربت منها الفقرة (تحلل المنظمة التعليمية حاجات ورغبات عملائها)، في الحصول على متوسط حسابي مرتفع أيضاً ضمن عبارات هذا البعد، ويعزى ذلك إلى حرص إدارات المنظمات التعليمية الأهلية على إرضاء عملائها، انطلاقاً من حاجتها إلى المحافظة عليهم، وعلى حصتها السوقية والتوسع في السوق؛ على عكس المنظمات التعليمية الحكومية التي تعاني من زيادة أعداد الطلبة في الغرف الدراسية.

واستناداً إلى الانحرافات المعيارية على مستوى كل فقرة نجد أن الفقرة رقم (8) حصلت على انحراف معياري قدره 1.063 في المنظمات التعليمية الحكومية، و1.020 في المنظمات التعليمية الأهلية، وهي مؤشرات تدل على وجود شيء من التحيز من قبل المستجيبين لهذه الفقرة في المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - فضلاً عن وجود بعض التحيز من قبل المستجيبين في المنظمات التعليمية الأهلية للعبارات رقم (9، 10) إذ بلغت انحرافات المعيارية 1.016، 1.020 على التوالي.

• يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعد التركيز على العملاء في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.51، و3.90، مما يعني أن مستوى تطبيق بعد التركيز على العملاء كان عالياً.

• جاءت الدلالة معنوية لجميع مؤشرات بعد التركيز على العملاء على المستوى العام للمنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية معاً.

#### 4-1-3-2-3 المشاركة الجماعية:

يوضح الجدول رقم(20)، المتوسطات الحسابية للمؤشرات المتعلقة ببعده المشاركة الجماعية، في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، والأوزان النسبية لكل مؤشر، والمتوسطات العامة للمتوسطات الحسابية الجزئية، فضلاً عن دلالة t المتعلقة باختبار On Sample Test لعبارات الاستبيان ، وهي العبارات من رقم (11- 17) ، التي جاءت على النحو الآتي:

جدول رقم (20) نتائج اختبار مستوى تطبيق مؤشرات  
بعد المشاركة الجماعية؛ ضمن محور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية.

منظمات تعليمية حكومية وأهلية				منظمات تعليمية أهلية				منظمات تعليمية حكومية				عبارات بعد المشاركة الجماعية
دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	
.000*	1	0.906	4.53	.000*	1	0.940	4.70	.000*	1	0.866	4.33	تشجع المنظمة التعليمية العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
.000*	4	0.802	4.01	.000*	2	0.828	4.14	.003*	5	0.772	3.86	تحرص المنظمة التعليمية على تشكيل فرق عمل متخصصة من العاملين لحل المشكلات التي تواجهها.
.000*	6	0.796	3.89	.000*	6	0.790	3.95	.014*	7	0.762	3.81	تمنح المنظمة التعليمية العاملين فيها الصلاحيات الكافية للتغيير والتطوير.
.000*	7	0.740	3.70	.131	7	0.744	3.72	.389	6	0.736	3.68	تعتبر المنظمة التعليمية العاملين عملاء داخليين يشاركون في وضع السياسات والاستراتيجيات.
.000*	3	0.806	4.03	.000*	3	0.826	4.13	.001*	3	0.782	3.91	تشجع المنظمة التعليمية العاملين فيها على الاشتراك في معالجة بعض المشكلات الاجتماعية.
.000*	5	0.784	3.92	.000*	5	0.812	4.06	.115	4	0.748	3.74	تحرص المنظمة التعليمية على تدريب العاملين على أنظمة الجودة.
.000*	2	0.842	4.21	.000*	4	0.826	4.28	.000*	2	0.826	4.13	تعتبر المنظمة التعليمية تدريب العاملين حق من حقوقهم.
<b>0.001*</b>		<b>0.808</b>	<b>4.04</b>	<b>0.000*</b>		<b>0.828</b>	<b>4.14</b>	<b>0.676</b>		<b>0.784</b>	<b>3.92</b>	<b>المتوسط العام لبعد المشاركة الجماعية</b>

\*دال إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل.

#### أولاً: المنظمات التعليمية الحكومية.

- يوضح الجدول رقم(20)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بـبعد المشاركة الجماعية، بلغ 3.92، بنسبة 78.4% في المنظمات التعليمية الحكومية.
- يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعد المشاركة الجماعية في المنظمات التعليمية الحكومية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.68، و4.33، مما يدل على أن مستوى تطبيق بعد المشاركة الجماعية تراوح بين عال وعال جداً.
- جاءت الدلالة معنوية لخمسة من مؤشرات بعد المشاركة الجماعية من الناحية الإحصائية، في حين جاءت الدلالة غير معنوية لاثنتين من مؤشرات بعد المشاركة الجماعية هما: اعتبار المنظمة أن العاملين عملاء داخليين يشاركون في وضع السياسات والاستراتيجيات(0.389)، وحرص المنظمة على تدريب العاملين على أنظمة الجودة(0.115)، على مستوى المنظمات التعليمية الحكومية.

**ثانياً: المنظمات التعليمية الأهلية.**

• يوضح الجدول رقم(20)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بـبعد المشاركة الجماعية، بلغ 4.14، بنسبة 82.8% في المنظمات التعليمية الأهلية.

• يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعد المشاركة الجماعية في المنظمات التعليمية الحكومية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.72، و4.70، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق بعد المشاركة الجماعية في المنظمات التعليمية الأهلية تراوح بين عال وعال جداً.

• جاءت الدلالة معنوية لسته من مؤشرات بعد المشاركة الجماعية من الناحية الإحصائية، في حين جاءت الدلالة غير معنوية (0.131)، لمؤشر واحد فقط من مؤشرات بعد المشاركة الجماعية هو اعتبار المنظمة العاملين عملاء داخليين يشاركون في وضع السياسات والاستراتيجيات، على مستوى المنظمات التعليمية الحكومية.

**• ثالثاً: المنظمات التعليمية الحكومية الأهلية:**

• يوضح الجدول رقم(20)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بـبعد المشاركة الجماعية، بلغ 4.04، وبوزن نسبي بلغ 80.8% في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً.

• ويبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعد المشاركة الجماعية في المنظمات التعليمية الحكومية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.70، و4.53، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق بعد المشاركة الجماعية في المنظمات التعليمية الأهلية تراوح بين عال وعال جداً.

• وجاءت الدلالة معنوية لجميع مؤشرات بعد المشاركة الجماعية من الناحية الإحصائية في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً.

**4-2-3-1-4 التحسين المستمر:**

يوضح الجدول رقم(21)، المتوسطات الحسابية للمؤشرات المتعلقة بـبعد التحسين المستمر، في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، والنسب المئوية لكل مؤشر، والمتوسطات العامة للمتوسطات الحسابية الجزئية، فضلاً عن دلالة t المتعلقة باختبار On Sample Test لعبارات الاستبيان ، وهي العبارات من رقم (18- 22) على النحو الآتي:

جدول رقم (21) نتائج اختبار مستوى تطبيق مؤشرات

بعد التحسين المستمر؛ ضمن محور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية.

منظمات تعليمية حكومية وأهلية				منظمات تعليمية أهلية			منظمات تعليمية حكومية			عبارات بعد التحسين المستمر		
دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	دلالة t	الترتيب		النسبة المئوية	المتوسط الحسابي
.000*	1	0.826	4.13	.000*	1	0.878	4.39	.024*	1	0.764	3.82	تهتم المنظمة التعليمية بالتحسينات المستمرة لبرامجها وأنشطتها المختلفة.
.000*	4	0.790	3.95	.000*	3	0.838	4.19	.429	4	0.732	3.66	تتبع المنظمة التعليمية منهج التحسين المستمر في مدخلاتها التعليمية وعملياتها، بما يتوافق مع احتياجات البيئة المحيطة.
.000*	5	0.770	3.85	.000*	5	0.822	4.11	.575	5	0.706	3.53	توفر المنظمة التعليمية الموارد اللازمة للتحسين المستمر لأنشطتها.
.000*	3	0.802	4.01	.000*	4	0.838	4.19	.030*	2	0.762	3.81	تحرص المنظمة التعليمية على أن يشمل التحسين المستمر كافة أنشطتها.
.000*	2	0.802	4.01	.000*	2	0.852	4.26	.209	3	0.742	3.71	تضع المنظمة التعليمية برامج لتطوير وتحسين الخدمات التعليمية.
<b>0.080</b>		<b>0.798</b>	<b>3.99</b>	<b>0.000*</b>		<b>0.846</b>	<b>4.23</b>	<b>0.021*</b>		<b>0.742</b>	<b>3.71</b>	<b>المتوسط العام لبعده التحسين المستمر</b>

\*دال إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل.

#### أولاً: المنظمات التعليمية الحكومية.

- يوضح الجدول رقم(21)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارة المتعلقة ببعده التحسين المستمر، بلغ 3.71، بنسبة 74.2% في المنظمات التعليمية الحكومية.
- يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعده التحسين المستمر في المنظمات التعليمية الحكومية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.53، و3.82، مما يدل على أن تطبيق بعده التحسين المستمر يقع عند المستوى عال.
- جاءت الدلالة معنوية لاثنتين فقط من مؤشرات بعده التحسين المستمر من الناحية الإحصائية هما: اهتمام المنظمة بالتحسينات المستمرة لبرامجها وأنشطتها، والحرص على أن يشمل التحسين جميع الأنشطة، في حين جاءت الدلالة غير معنوية لثلاثة من مؤشرات بعده التحسين المستمر هي: اتباع المنظمة منهج التحسين المستمر في المدخلات والعمليات بما يتوافق مع احتياجات البيئة المحيطة(0.429)، وتوفير الموارد اللازمة للتحسين المستمر(0.575)، ووضع برامج لتطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة(0.209)، على مستوى المنظمات التعليمية الحكومية.

#### ثانياً: المنظمات التعليمية الأهلية.

- يوضح الجدول رقم(21)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارة المتعلقة ببعده التحسين المستمر، بلغ 4.23، بنسبة 84.6% في المنظمات التعليمية الأهلية.

• يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعد التحسين المستمر في المنظمات التعليمية الأهلية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوحت بين 4.11، و4.39، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق بعد التحسين المستمر في المنظمات التعليمية الأهلية يتراوح بين عال وعال جداً.

• جاءت الدلالة معنوية لجميع مؤشرات بعد المشاركة الجماعية من الناحية الإحصائية، على مستوى المنظمات التعليمية الأهلية.

#### • ثالثاً: المنظمات التعليمية الحكومية الأهلية:

• يوضح الجدول رقم(21)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارة المتعلقة بـبعد التحسين المستمر بلغ 3.99، بنسبة 79.8% في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً.

• يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعد التحسين المستمر في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوحت بين 3.85، و4.13، وهذا يدل على أن تطبيق بعد التحسين المستمر في المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - جاء عند المستوى عالٍ.

• جاءت الدلالة معنوية لجميع مؤشرات بعد التحسين المستمر من الناحية الإحصائية في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً.

• واستناداً إلى المعطيات السابق ذكرها فإن مستوى تطبيق بعد التحسين المستمر في المنظمات التعليمية الأهلية أعلى منه في المنظمات التعليمية الحكومية.

ويعزى ذلك إلى ما تواجهه المنظمات التعليمية الأهلية من خطر المنافسة، الأمر الذي يدفعها للأخذ بـبعد التحسين المستمر في أنشطتها بـغية البقاء والاستمرار في المنافسة والحصول على حصة سوقية أوسع، فضلاً عن أن درجة الحرية الممنوحة لإدارات المنظمات التعليمية الأهلية في ممارسة الصلاحيات الإدارية، أكثر من تلك التي تحصل عليها إدارات المنظمات التعليمية الحكومية.

#### 4-1-3-2-5 اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق:

يوضح الجدول رقم(22)، المتوسطات الحسابية للمؤشرات المتعلقة بـبعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، والنسب المئوية لكل مؤشر، والمتوسطات العامة للمتوسطات الحسابية الجزئية، فضلاً عن دلالة t المتعلقة باختبار On Sample Test لعبارات الاستبيان، وهي العبارات من رقم (23-26) على النحو الآتي:

جدول رقم (22) اختبار مستوى تطبيق مؤشرات  
بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق؛ في محور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية اليمنية.

المنظمات التعليمية			منظمات تعليمية أهلية			منظمات تعليمية حكومية			عبارات تُعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق
دلالة t	ترتيب الفقرة	النسبة المئوية المتوسط الحسابي	دلالة t	ترتيب الفقرة	النسبة المئوية المتوسط الحسابي	دلالة t	ترتيب الفقرة	النسبة المئوية المتوسط الحسابي	
0.086	2	0.740	3.70	0.002*	2	0.770	3.85	0.538	تمتلك المنظمة التعليمية نظام معلومات فعال يسهل عملية تبادل المعلومات.
0.000*	1	0.796	3.98	0.000*	1	0.832	4.16	0.054*	تحرص المنظمة التعليمية على نشر المعلومات والحقائق حول أنشطتها.
0.906	3	0.716	3.58	0.104	3	0.748	3.74	0.059*	توجد لدى المنظمة التعليمية قنوات اتصال فعالة في كل الاتجاهات.
0.576	4	0.710	3.55	0.871	4	0.714	3.57	0.525	يشارك العاملون في المنظمة في صنع القرارات.
0.000*		0.780	3.90	0.454		0.766	3.83	0.000*	المتوسط العام لبعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق

\*دال إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل.

#### أولاً: المنظمات التعليمية الحكومية.

- يوضح الجدول رقم(22)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة باتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، بلغ 3.56، بنسبة 71.2% في المنظمات التعليمية الحكومية.
- يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في المنظمات التعليمية الحكومية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.40، و3.77، مما يدل على أن تطبيق بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في المنظمات التعليمية الحكومية يقع عند المستوى عالٍ.
- جاءت الدلالة معنوية في اثنين من مؤشرات بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق من الناحية الإحصائية هما: حرص المنظمة التعليمية على نشر المعلومات والحقائق، ووجود قنوات اتصال فعالة في كل الاتجاهات، في حين جاءت الدلالة غير معنوية إحصائياً للمؤشرين الآخرين وهما: امتلاك المنظمة نظام معلومات فعال يسهل عملية تبادل المعلومات (0.538)، مشاركة العاملين في صنع القرارات (0.525) على مستوى المنظمات التعليمية الحكومية اليمنية.

#### ثانياً: المنظمات التعليمية الأهلية.

- كما يوضح الجدول رقم(22)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بـبعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، بلغ 3.83، بنسبة 76.6% في المنظمات التعليمية الأهلية.

- يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في المنظمات التعليمية الأهلية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.57، و4.16، وهذا يدل على أن تطبيق بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في المنظمات التعليمية الأهلية يقع عند المستوى عالٍ.
- واستناداً إلى النتائج السابقة فإن درجة تطبيق بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق كانت في المنظمات التعليمية الأهلية أعلى منها في المنظمات التعليمية الحكومية.
- ويُعزى ذلك إلى امتلاك المنظمات التعليمية الأهلية للسجلات المالية وبعض الأنظمة المحاسبية، الأمر الذي يساعدها على تكوين قاعدة بيانات تتعلق بالحركة المالية للمنظمة، سواء فيما يخص الطلبة، أو المعلمين، وبقية أصحاب المصلحة من ملاك ومساهمين.
- جاءت الدلالة معنوية لاثنتين من مؤشرات بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق من الناحية الإحصائية هما: امتلاك المنظمة نظام معلومات فعال يسهل عملية تبادل المعلومات، وحرص المنظمة على نشر المعلومات والحقائق حول أنشطتها، في حين جاءت الدلالة غير معنوية إحصائياً لاثنتين من مؤشرات بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق أيضاً هما: وجود قنوات اتصال فعالة في كل الاتجاهات (0.104)، ومشاركة العاملين في صنع القرارات (0.871)، على مستوى المنظمات التعليمية الأهلية.

#### • ثالثاً: المنظمات التعليمية الحكومية الأهلية:

- بلغ المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بـ بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق 3.90، وبوزن نسبي بلغ 78% في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً.
- يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تطبيق بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.55، و3.98، وهذا يدل على أن درجة تطبيق هذا البعد في المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - جاء عند المستوى عالٍ.
- وجاءت الدلالة معنوية إحصائياً لمؤشر واحد فقط من مؤشرات بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق هو: حرص المنظمة على نشر المعلومات والحقائق على مستوى المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً، في حين جاءت الدلالة غير معنوية إحصائياً لبقية مؤشرات بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق على المستوى العام للمنظمات التعليمية اليمنية.
- ويشير الجدول رقم (22)، إلى أن الفقرة (تحرص المنظمة التعليمية على نشر المعلومات والحقائق حول أنشطتها)، حصلت على أعلى متوسط حسابي ضمن عبارات بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق؛ وذلك في كل من المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية؛ إلا أن درجتها كانت في المنظمات التعليمية الحكومية أقل من المنظمات التعليمية الأهلية، وهذا يعني أن المنظمات التعليمية

الأهلية تهتم بنشر المعلومات حول أنشطتها، أكثر مما هو حاصل لدى المنظمات التعليمية الحكومية، ويعزى ذلك لامتلاك المنظمات التعليمية الأهلية للسجلات المالية وبعض الأنظمة المحاسبية، فضلاً عن حاجتها إلى إطلاع أصحاب المصلحة لديها وخصوصاً الملاك، والمساهمين، وأولياء أمور الطلاب على ما تقوم به المنظمة من أنشطة، وما تقدمه من برامج وفعاليات، وما تتفقه على أنشطتها.

#### 4-1-3-3 توصيف مستوى تحقق التنمية المستدامة:

يوضح الجدول رقم(23)، المتوسطات الحسابية للمؤشرات المتعلقة بمستوى تحقق التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية- والنسب المئوية لكل مؤشر، والمتوسط العام للمتوسطات الحسابية الجزئية، فضلاً عن دلالة t المتعلقة باختبار On Sample Test لأبعاد التنمية المستدامة، على النحو الآتي:

جدول رقم (23)

نتائج اختبار مستوى تحقق أبعاد التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية.

منظمات تعليمية حكومية وأهلية				منظمات تعليمية أهلية				منظمات تعليمية حكومية				البعد
دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	دلالة t	الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	
.000*	4	.694	3.47	.000*	4	.706	3.53	.000*	4	.680	3.40	الاقتصادي
.301	3	.748	3.74	.250	3	.756	3.78	.000*	3	.740	3.70	الاجتماعي
.098	2	.776	3.88	.095	2	.794	3.97	.000*	2	.754	3.77	البيئي
.000*	1	.848	4.24	.006*	1	.872	4.36	.065	1	.818	4.09	الأخلاقي
.292		.768	3.84	.115		.786	3.93	.000*		.744	3.72	المتوسط العام لأبعاد التنمية المستدامة

أولاً: المنظمات التعليمية الحكومية.

• توضح بيانات الجدول رقم(23)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لأبعاد التنمية المستدامة، بلغ 3.72، بنسبة 74.4% في المنظمات التعليمية الحكومية، ويدل هذا على وجود تحقق للتنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية بمستوى عال؛ إذ أن المتوسط الحسابي العام له أكبر من الوسط الفرضي للدراسة.

• ويبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية الحكومية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوحت بين 3.40، و4.09، مما يدل أن تحقق التنمية المستدامة يقع عند المستوى عال.

• جاءت الدلالة معنوية لثلاثة من أبعاد التنمية المستدامة هي: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي ، في حين جاءت الدلالة غير معنوية للبعد الأخلاقي.

#### • ثانياً: المنظمات التعليمية الأهلية.

• توضح بيانات الجدول رقم(23)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لأبعاد التنمية المستدامة بلغ 3.93، بنسبة 78.6%، ويدل هذا على مستوى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية الأهلية كان عالياً؛ إذ أن المتوسط الحسابي العام له أكبر من (3) وهو الوسط الفرضي للدراسة، وأن مستوى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية الأهلية أعلى من مستوى التحقق الحاصل في المنظمات التعليمية الحكومية.

ويرجع ذلك إلى توفر الموارد المالية الذاتية في المنظمات التعليمية الأهلية التي تساعدها على استثمار جزء منها في إنشاء بعض المرافق الإضافية التي تسمح لها برفد خزينتها بالموارد المالية الإضافية؛ مثل الملاعب العشبية، والصالات الرياضية، عبر إتاحة تلك المرافق لأفراد ومنظمات المجتمع المحلي المحيط بالمنظمة التعليمية للاستفادة منها.

• ويبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية الأهلية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.56، و4.36، مما يدل على أن مستوى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية الأهلية تراوح بين عال، وعال جداً.

• جاءت الدلالة معنوية لبعدين فقط من أبعاد التنمية المستدامة على مستوى المنظمات التعليمية الأهلية؛ هما: البعد الاقتصادي، والبعد الأخلاقي ، في حين جاءت الدلالة غير معنوية للبعدين الآخرين وهما: البعد الاجتماعي، والبعد البيئي.

#### • ثالثاً: المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية.

• توضح بيانات الجدول رقم(23)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية لأبعاد التنمية المستدامة بلغ 3.84، ويوزن نسبي بلغ 76.8%، على مستوى المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية معاً، ويدل هذا على أن هناك تحققاً للتنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية وبمستوى عال؛ إذ أن المتوسط الحسابي العام له أكبر من (3) وهو الوسط الفرضي للدراسة.

• يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية معاً؛ أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.47، و4.24، مما يعني أن درجة تحقق التنمية المستدامة تتراوح بين المستوى عالي، وعالي جداً.

• جاءت الدلالة معنوية لبعدين فقط من أبعاد التنمية المستدامة هما: البعد الاقتصادي، والبعد الأخلاقي على مستوى المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية معاً، في حين جاءت الدلالة غير معنوية للبعدين: الاجتماعي، والبيئي.

#### 4-3-1-4 توصيف مؤشرات أبعاد التنمية المستدامة.

في هذا الجزء سوف يتم توصيف مؤشرات المحاور الرئيسية للتنمية المستدامة في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية والعبارات التابعة لكل بُعد.

#### 4-3-1-4-1 البعد الاقتصادي:

يوضح الجدول رقم(24)، المتوسطات الحسابية للمؤشرات المتعلقة بالبعد الاقتصادي، في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، والنسبة المئوية لكل مؤشر، والمتوسطات العامة للمتوسطات الحسابية الجزئية، فضلاً عن دلالة t المتعلقة باختبار On Sample Test لعبارات الاستبيان، وهي العبارات من (27 - 34)، على النحو الآتي:

جدول رقم (24) نتائج اختبار

مستوى تطبيق مؤشرات البعد الاقتصادي؛ ضمن محور التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية اليمنية.

المنظمات التعليمية حكومية وأهلية				منظمات تعليمية أهلية				منظمات تعليمية حكومية				عبارات البعد الاقتصادي
دلالة t	ترتيب الفقرة	النسبة المئوية للمتوسط الحسابي	النسبة المئوية	دلالة t	ترتيب الفقرة	النسبة المئوية للمتوسط الحسابي	النسبة المئوية	دلالة t	ترتيب الفقرة	النسبة المئوية للمتوسط الحسابي	النسبة المئوية	
0.000*	4	0.700	3.50	0.000*	4	0.724	3.62	0.000*	8	0.624	3.37	تدير المنظمة التعليمية برامجها وأنشطتها بطريقة اقتصادية تساهم في رفاهية البيئة المحيطة.
0.000*	5	0.668	3.34	0.000*	6	0.642	3.21	0.000*	3	0.698	3.49	تشارك المنظمة التعليمية المجتمع المحيط بها في دعم وتوفير المرافق المختلفة.
0.000*	2	0.740	3.70	0.001*	2	0.766	3.83	0.000*	2	0.708	3.54	تحرص المنظمة التعليمية على تخفيض تكاليف عملياتها دون المساس بالجودة.
0.000*	3	0.718	3.59	0.000*	3	0.738	3.69	0.000*	4	0.694	3.47	تسعى المنظمة التعليمية إلى تنوع مصادر تمويل برامجها وأنشطتها المختلفة.
0.002*	1	0.792	3.96	0.410	1	0.818	4.09	0.000*	1	0.760	3.80	تحرص المنظمة التعليمية على الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة.
0.000*	6	0.656	3.28	0.000*	5	0.674	3.37	0.000*	5	0.636	3.18	تحرص المنظمة التعليمية على إعادة تدوير المواد المستهلكة.
0.000*	7	0.636	3.18	0.000*	8	0.622	3.11	0.000*	6	0.652	3.26	تعقد المنظمة التعليمية اتفاقيات تعاون و شراكة مع منظمات المجتمع الداعمة.
0.000*	8	0.632	3.16	0.000*	7	0.630	3.15	0.000*	7	0.632	3.16	تساهم المنظمة التعليمية في التوعية المجتمعية بأهمية تدوير واستثمار المواد المستهلكة.
0.000*		0.692	3.46	0.000*		0.702	3.51	0.000*		0.682	3.41	المتوسط العام للبعد الاقتصادي

\*دال إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل.

#### أولاً: المنظمات التعليمية الحكومية.

- يوضح الجدول رقم(24)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالبعد الاقتصادي، بلغ 3.41، بنسبة 68.2% في المنظمات التعليمية الحكومية.

- يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق البعد الاقتصادي في المنظمات التعليمية الحكومية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.16، و3.80، وهذا يدل على أن مستوى تحقق البعد الاقتصادي يتراوح بين متوسط وعالٍ.
- جاءت الدلالة معنوية إحصائياً في جميع مؤشرات البعد الاقتصادي، على مستوى المنظمات التعليمية الحكومية.

### ثانياً: المنظمات التعليمية الأهلية.

- يوضح الجدول رقم(24)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالبعد الاقتصادي، بلغ 3.51، بنسبة 70.2% في المنظمات التعليمية الأهلية.
- يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق البعد الاقتصادي في المنظمات التعليمية الأهلية أن متوسط درجات التحقق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.11، و4.09، وهذا يدل على أن مستوى تحقق البعد الاقتصادي في المنظمات التعليمية الأهلية يتراوح بين متوسط وعالٍ.
- واستناداً الى النتائج سالفة الذكر فإن درجة تحقق البعد الاقتصادي كانت متقاربة نسبياً في كل من المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، مع وجود فارق بسيط في نسبة التحقق لصالح المنظمات التعليمية الأهلية.
- ويُعزى هذا الفارق إلى توفر الموارد المالية الذاتية في المنظمات التعليمية الأهلية التي تساعدها على استثمار جزء منها في إنشاء بعض المرافق الإضافية التي تسمح لها برفد خزينتها بالموارد المالية الإضافية؛ مثل الملاعب العشبية، والصالات الرياضية، عبر اتاحة تلك المرافق لأفراد ومنظمات المجتمع المحلي المحيط بالمنظمة التعليمية للاستفادة منها.
- جاءت الدلالة معنوية إحصائياً لسبعة مؤشرات تتعلق بالبعد الاقتصادي، في حين جاءت الدلالة غير معنوية إحصائياً لمؤشر واحد فقط من مؤشرات البعد الاقتصادي هو: حرص المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة(0.410)، على مستوى المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية.
- **ثالثاً: المنظمات التعليمية الحكومية الأهلية:**
- بلغ المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالبعد 3.46، وبوزن نسبي بلغ 69.2% في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية معاً.

- يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق البعد الاقتصادي في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.16، و3.96، وهذا يدل على أن تحقق البعد الاقتصادي في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية معاً يتراوح بين مستوى متوسط وعالي.
- جاءت الدلالة معنوية إحصائياً لجميع مؤشرات البعد الاقتصادي، على المستوى العام للمنظمات التعليمية اليمنية.
- وتشير بيانات الجدول رقم(24)، إلى أن الفقرة (تحرص المنظمة التعليمية على الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة)، حصلت على أعلى متوسط حسابي ضمن البعد الاقتصادي في محور التنمية المستدامة في كل من المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية؛ إذ بلغ 3.96 بنسبة 79.2%، في المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية معاً، وبلغ 3.80 بنسبة 76%، في المنظمات التعليمية الحكومية، كما أنه بلغ 4.09 بنسبة 82%، في المنظمات التعليمية الأهلية.
- ويدل هذا على أن المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية، تعمل على استخدام أمثل لمواردها وبطريقة اقتصادية؛ وأن درجة الحرص على الاستخدام الأمثل للموارد كانت عالية جداً في المنظمات التعليمية الأهلية، مما يعني أن المنظمات التعليمية الأهلية تولي مؤشر الحرص على الاستخدام الأمثل للموارد اهتماماً عالياً، أكثر من تلك الأهمية التي توليها المنظمات التعليمية الحكومية لنفس المؤشر.
- ويعزى ذلك إلى أن للمنظمات التعليمية الأهلية موارد مالية منتظمة ومستقرة؛ بحكم أنها منظمات استثمارية تستهدف تعظيم الربح، فضلاً عن تقديم الرسالة والخدمة للعملاء.

#### 4-1-3-2 البعد الاجتماعي:

- يوضح الجدول رقم(25)، المتوسطات الحسابية للمؤشرات المتعلقة بالبعد الاجتماعي، في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، والنسبة المئوية لكل مؤشر، والمتوسطات العامة للمتوسطات الحسابية الجزئية، فضلاً عن دلالة t المتعلقة باختبار On Sample Test لعبارات الاستبيان ، وهي العبارات من رقم (35- 43) على النحو الآتي:

جدول رقم (25) يوضح

اختبار مستوى تطبيق مؤشرات البعد الاجتماعي؛ ضمن محور التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية اليمنية.

المنظمات التعليمية				منظمات تعليمية أهلية			منظمات تعليمية حكومية			عبارات البعد الاجتماعي
دلالة t	ترتيب الفقرة	النسبة المئوية المتوسطة الحسابي	دلالة t	ترتيب الفقرة	النسبة المئوية المتوسطة الحسابي	دلالة t	ترتيب الفقرة	النسبة المئوية المتوسطة الحسابي		
.000*	4	0.768	.000*	4	0.784	.000*	4	0.748	تحرص المنظمة التعليمية على توفير برامج التوعية المهنية لعمالها.	
.000*	8	0.708	.110	8	0.696	.540	6	0.724	تسمح المنظمة التعليمية للمجتمع المحلي باستخدام مرافقها وإمكانياتها عند الحاجة إليها.	
.000*	5	0.766	.038*	3	0.794	.490	5	0.734	تنظر المنظمة التعليمية إلى التحسين المستمر لجودة خدماتها من زاوية التنمية المستدامة.	
.000*	6	0.714	.109	7	0.714	.586	7	0.714	تحرص المنظمة التعليمية على مشاركة البيئة المحيطة بها في خطط التنمية المستدامة.	
.000*	7	0.714	.000*	6	0.718	.000*	8	0.708	توفر المنظمة برامج توعية للبيئة المحيطة بها تدعم مفاهيم التنمية المستدامة.	
.002*	2	0.796	.843	1	0.828	.000*	3	0.756	تتضمن خطط المنظمة التعليمية أهدافاً تتعلق بمسئوليتها نحو المجتمع.	
.000*	9	0.668	.000*	9	0.648	.000*	9	0.694	توفر المنظمة التعليمية خدمات تعليمية تتناسب مع ذوي الاحتياجات الخاصة.	
.021*	1	0.800	.003*	5	0.768	.909	1	0.834	تحرص المنظمة التعليمية على توفير فرص التعليم للجميع.	
.000*	3	0.786	.142	2	0.808	.000*	2	0.760	توفر المنظمة التعليمية برامج دعم ورعاية الموهوبين في البيئة المحيطة بها.	
<b>0.301</b>		<b>0.746</b>	<b>0.250</b>		<b>0.750</b>	<b>0.000*</b>		<b>0.742</b>	<b>المتوسط العام لبعد الاجتماعي</b>	

\*دال إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل.

#### أولاً: المنظمات التعليمية الحكومية.

- يوضح الجدول رقم(25)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالبعد الاجتماعي، بلغ 3.71، بنسبة 74.2% في المنظمات التعليمية الحكومية.
- يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق البعد الاجتماعي في المنظمات التعليمية الحكومية أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.47، و4.17، مما يدل على أن مستوى تحقق البعد الاجتماعي يقع عند المستوى عالٍ.
- جاءت الدلالة معنوية إحصائياً لخمسة من مؤشرات البعد الاجتماعي هي: الحرص على توفير برامج التوعية المهنية للعمالء، وتوفير برامج توعية تدعم مفاهيم التنمية المستدامة، وتضمين خطط

المنظمة أهدافاً تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وتوفير خدمات تعليمية تتناسب مع نوى الاحتياجات الخاصة، وتوفير برامج دعم ورعاية الموهوبين في البيئة المحيطة بالمنظمة، في حين جاءت الدلالة غير معنوية إحصائياً للمؤشرات الأربعة الأخرى وهي: السماح للمجتمع المحلي باستخدام مرافق وإمكانيات المنظمة التعليمية عند الحاجة لها (0.540)، والنظر للتحسين المستمر لجودة الخدمات من زاوية التنمية المستدامة (0.490)، والحرص على مشاركة البيئة المحيطة في خطط التنمية المستدامة (0.586)، والحرص على توفير فرص التعليم للجميع (0.909).

#### ثانياً: المنظمات التعليمية الأهلية.

• يوضح الجدول رقم (25)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالبعد الاجتماعي، بلغ 3.75، بنسبة 75% في المنظمات التعليمية الأهلية.

• يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق البعد الاجتماعي في المنظمات التعليمية الأهلية أن متوسط درجات التحقق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.24 و 4.14، وهذا يدل على أن مستوى تحقق البعد الاجتماعي في المنظمات التعليمية الأهلية يتراوح بين متوسط وعالٍ.

• واستناداً إلى النتائج سالفة الذكر فإن درجة تحقق البعد الاجتماعي كانت مقاربة نسبياً في كل من المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، مع وجود فارق بسيط في نسبة التحقق لصالح المنظمات التعليمية الأهلية.

و يُعزى هذا الفارق إلى نوعية البرامج والخدمات التي تقدمها المنظمات التعليمية الأهلية للبيئة المحيطة بها والتي تتوافق ومسؤوليتها الاجتماعية مثل برامج التوعية المهنية، وبرامج دعم ورعاية الموهوبين في البيئة المحيطة بها.

• جاءت الدلالة معنوية إحصائياً لخمسة من المؤشرات المتعلقة بالبعد الاجتماعي هي: الحرص على توفير برامج التوعية المهنية للعملاء، والنظر إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها من زاوية التنمية المستدامة، وتوفير برامج توعوية تدعم مفاهيم الاستدامة في البيئة المحيطة بها، وتوفير خدمات تعليمية تتناسب مع نوى الاحتياجات الخاصة، والحرص على توفير فرص العليم للجميع، في حين جاءت الدلالة غير معنوية إحصائياً لأربعة مؤشرات أخرى من مؤشرات البعد الاجتماعي هي: السماح للمجتمع المحلي باستخدام مرافق وإمكانيات المنظمة التعليمية عند الحاجة لها، والحرص على

مشاركة البيئة المحيطة في خطط التنمية المستدامة، وتضمن خطط المنظمة أهدافاً تتعلق بمسؤوليتها نحو المجتمع، وتوفير برامج دعم ورعاية الموهوبين في البيئة المحيطة بها.

#### • ثالثاً: المنظمات التعليمية الحكومية الأهلية:

• بلغ المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالبعد الاجتماعي 3.73، بنسبة 74.6% في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً.

• ويبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق البعد الاجتماعي في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.34، و4.00، وهذا يدل على أن تحقق البعد الاجتماعي في المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - يتراوح بين مستوى متوسط وعالٍ.

• وجاءت الدلالة معنوية إحصائياً لجميع مؤشرات البعد الاجتماعي، على المستوى العام للمنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - معاً.

• وتشير بيانات الجدول رقم (25)، إلى أن الفقرة (تحرص المنظمة التعليمية على توفير فرص التعليم للجميع)، حصلت على أعلى متوسط حسابي 4.17 بنسبة 83.4 ضمن البعد الاجتماعي في المنظمات التعليمية الحكومية، ويعزى ذلك إلى مجانية التعليم والخدمات التي تقدمها المنظمات التعليمية الحكومية، والزامية ذلك عليها، وحصلت الفقرة (تتضمن خطط المنظمة التعليمية أهدافاً تتعلق بمسؤوليتها نحو المجتمع)، على أعلى المتوسطات الحسابية ضمن مؤشرات البعد الاجتماعي في محور التنمية المستدامة، إذ بلغ 4.14 بنسبة 83% على مستوى المنظمات التعليمية الأهلية.

ويعزى ذلك إلى أن إدارات المنظمات التعليمية الأهلية تُمنح صلاحيات كافية للتخطيط والممارسات الإدارية الأخرى ذات الصلة؛ على عكس إدارات المنظمات التعليمية الحكومية التي تقع تحت وطأة القيود الإدارية المركزية المسلطة عليها من الإدارات التعليمية العليا التي تشرف على عملهم مما يؤدي إلى عدم القدرة على التحرك والمبادرة في وضع أهداف خاصة بمنظمتهم تتعلق بمسؤوليتها نحو المجتمع.

#### 3-2-4-3 البعد البيئي:

يوضح الجدول رقم (26)، المتوسطات الحسابية للمؤشرات المتعلقة بالبعد البيئي، في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، والنسب المئوية لكل مؤشر، والمتوسطات العامة للمتوسطات الحسابية الجزئية، فضلاً عن دلالة t المتعلقة باختبار On Sample Test لعبارات الاستبيان وهي العبارات من (44 - 47)، على النحو الآتي:

جدول رقم (26) يوضح

اختبار مستوى تطبيق مؤشرات البعد البيئي؛ ضمن محور التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية اليمنية.

عبارات البعد البيئي				نظم تعليمية حكومية				نظم تعليمية أهلية				لنظم التعليمية			
الحسابي	المتوسط	النسبة	ترتيب الفقرة	دلالة t	الحسابي	المتوسط	النسبة	ترتيب الفقرة	دلالة t	الحسابي	المتوسط	النسبة	ترتيب الفقرة	دلالة t	
3.663	0.732	3	0.000*	3.94	0.788	33	0.011*	3.81	0.762	33	0.000*	3.81	0.762	33	
3.82	0.764	2	0.000*	4.07	0.814	2	0.303	3.96	0.792	2	0.001*	3.96	0.792	2	
4.30	0.860	1	0.186	4.08	0.816	1	0.344	4.06	0.812	1	0.108*	4.06	0.812	1	
3.59	0.718	4	0.000*	3.80	0.760	4	0.000*	3.70	0.740	4	0.000*	3.70	0.740	4	
3.78	0.756		0.000*	3.97	0.794		0.095	3.88	0.776		0.098*	3.88	0.776		

\*دال إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل.

أولاً: المنظمات التعليمية الحكومية.

- يوضح الجدول رقم(26)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالبعد الاجتماعي، بلغ 3.78، بنسبة 75.6% في المنظمات التعليمية الحكومية.
- يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق البعد الاجتماعي في المنظمات التعليمية الحكومية أن متوسط درجات التطبيق جاءت أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.59، و4.30، مما يدل على أن مستوى تحقق البعد الاجتماعي يتراوح بين عالي وعالي جداً.
- جاءت الدلالة معنوية إحصائياً لثلاثة من مؤشرات البعد الاجتماعي هي: ربط المنظمة التعليمية برامجها وأنشطتها بخطط التنمية المتعلقة بالبيئة المحيطة بها لضمان استدامتها، وتقديم برامج التوعية الصحية في البيئة المحيطة بالمنظمة، ومساهمة المنظمة التعليمية في توعية أفراد المجتمع المحلي بأهداف التنمية المستدامة، في حين جاءت الدلالة غير معنوية إحصائياً للمؤشر واحد فقط هو: تنفيذ حملات توعية لخدمة البيئة المحيطة بالمنظمة التعليمية (0.186).

ثانياً: المنظمات التعليمية الأهلية.

- يوضح الجدول رقم(26)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالبعد البيئي، بلغ 3.97، وبوزن نسبي بلغ 79.4% في المنظمات التعليمية الأهلية.

• يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق البعد البيئي في المنظمات التعليمية الأهلية أن متوسط درجات التحقق جاءت أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.80، و4.08 وهذا يدل على أن تحقق البعد البيئي في المنظمات التعليمية الأهلية يقع عند المستوى عالي.

• واستناداً الى النتائج سألنا الذكر فإن درجة تحقق البعد الاجتماعي كانت مقارنة نسبياً في كل من المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، مع وجود فارق بسيط في نسبة التحقق لصالح المنظمات التعليمية الأهلية.

• جاءت الدلالة معنوية إحصائياً لاثنتين من المؤشرات المتعلقة بالبعد البيئي هما: ربط المنظمة التعليمية ببرامجها وأنشطتها بخطط التنمية المتعلقة بالبيئة المحيطة بها لضمان استدامتها، ومساهمة المنظمة التعليمية في توعية أفراد المجتمع المحلي بأهداف التنمية المستدامة، في حين جاءت الدلالة غير معنوية إحصائياً للمؤشرين الآخرين وهما: تقديم برامج التوعية الصحية في البيئة المحيطة بالمنظمة (0.303)، وتنفيذ حملات تطوعية لخدمة البيئة المحيطة بالمنظمة التعليمية (0.344).

#### • ثالثاً: المنظمات التعليمية الحكومية الأهلية:

• بلغ المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالبعد البيئي 3.88، وبوزن نسبي بلغ 77.6% في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً.

• ويبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق البعد البيئي في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.70، و4.06، وهذا يدل على أن تحقق البعد البيئي في المنظمات التعليمية اليمنية يقع عند المستوى عالي.

• وجاءت الدلالة معنوية إحصائياً لجميع مؤشرات البعد البيئي، على المستوى العام للمنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية معاً.

• وتشير بيانات الجدول رقم (26) إلى أن الفقرة (تنفذ المنظمة التعليمية حملات تطوعية لخدمة البيئة المحيطة بها) على أعلى متوسط حسابي ضمن مؤشرات البعد البيئي في كل من المنظمات التعليمية الحكومية 4.30 بنسبة 86%، والأهلية 4.08 بنسبة 81.6% وأن هناك فرق في مستوى تحقق هذه الفقرة لصالح المنظمات التعليمية الحكومية.

#### 4-3-1-3 البعد الأخلاقي:

يوضح الجدول رقم (27)، المتوسطات الحسابية للمؤشرات المتعلقة بالبعد الأخلاقي، في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية، والنسب المئوية لكل مؤشر، والمتوسطات العامة للمتوسطات

الحسابية الجزئية، فضلاً عن دلالة t المتعلقة باختبار On Sample Test لعبارات الاستبيان وهي العبارات من (48 – 53) على النحو الآتي:

جدول رقم (27)

اختبار مستوى تطبيق مؤشرات البعد الأخلاقي؛ ضمن محور التنمية المستدامة في المنظمات التعليمية اليمنية.

المنظمات التعليمية				منظمات تعليمية أهلية			منظمات تعليمية حكومية				عبارات البعد الأخلاقي	
دلالة t	ترتيب الفقرة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	دلالة t	ترتيب الفقرة	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	دلالة t	ترتيب الفقرة	النسبة المئوية		المتوسط الحسابي
.276	5	.818	4.09	.118	5	.854	4.27	.007*	5	.776	3.88	تركز المنظمة التعليمية في برامجها وأنشطتها على المساواة بين الجنسين.
.201	4	.818	4.09	.045*	4	.858	4.29	.001*	6	.770	3.85	تلتزم المنظمة التعليمية بتبني استراتيجيات التعليم التعاوني.
.000*	1	.900	4.50	.000*	1	.920	4.60	.015*	1	.874	4.37	تشجع المنظمة التعليمية على نشر ثقافة التسامح والسلام ونبذ العنف والكراهية في البيئة المحيطة بها.
.000*	2	.880	4.40	.000*	2	.914	4.57	.577	2	.842	4.21	تشجع المنظمة التعليمية ثقافة قبول الرأي والرأي الآخر في البيئة المحيطة بها.
.210	6	.814	4.07	.469	6	.818	4.09	.283	4	.810	4.05	تشارك المنظمة التعليمية منظمات المجتمع الأخرى في مساعدة فقراء البيئة المحيطة بها.
.196	3	.848	4.24	.123	3	.860	4.30	.010*	3	.834	4.17	تمتلك المنظمة التعليمية دليلاً أخلاقياً واضحاً ومعلناً للجميع.
<b>0.000*</b>		<b>.846</b>	<b>4.23</b>	<b>0.006*</b>		<b>.870</b>	<b>4.35</b>	<b>0.065</b>		<b>.818</b>	<b>4.09</b>	<b>المتوسط العام للبعد الأخلاقي</b>

\*دال إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل.

#### أولاً: المنظمات التعليمية الحكومية.

- يوضح الجدول رقم(27)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالبعد الأخلاقي، بلغ 4.09، بنسبة 81.8% في المنظمات التعليمية الحكومية.
- يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق البعد الأخلاقي في المنظمات التعليمية الحكومية أن متوسط درجات التحقق جاءت أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 3.85، و4.37، مما يدل على أن مستوى تحقق البعد الأخلاقي يتراوح بين عالٍ وعالي جداً.
- جاءت الدلالة معنوية إحصائياً لأربعة من مؤشرات البعد الأخلاقي هي: تركيز المنظمة في برامجها وأنشطتها على المساواة بين الجنسين، والتزام المنظمة بتبني استراتيجيات التعليم التعاوني، وتشجيع نشر ثقافة التسامح والسلام ونبذ العنف والكراهية في البيئة المحيطة، وامتلاك المنظمة دليلاً أخلاقياً واضحاً ومعلناً للجميع، في حين جاءت الدلالة غير معنوية إحصائياً لمؤشرين آخرين هما: تشجيع

ثقافة قبول الرأي والرأي الآخر (0.577)، مشاركة المنظمة التعليمية منظمات المجتمع الأخرى في مساعدة فقراء البيئة المحيطة بها (0.383) على مستوى المنظمات التعليمية الحكومية اليمنية. **ثانياً: المنظمات التعليمية الأهلية.**

• يوضح الجدول رقم (27)، أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالبعد الأخلاقي، بلغ 4.35، بنسبة 87% في المنظمات التعليمية الأهلية.

• يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق البعد الأخلاقي في المنظمات التعليمية الأهلية أن متوسط درجات التحقق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 4.09، و4.57، وهذا يدل على أن مستوى تحقق البعد الأخلاقي في المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية يتراوح بين عالٍ وعالٍ جداً.

واستناداً الى النتائج سالفة الذكر فإن درجة تحقق البعد الأخلاقي كانت في المنظمات التعليمية الأهلية أعلى من درجة التحقق في المنظمات التعليمية الحكومية.

• جاءت الدلالة معنوية إحصائياً لثلاثة من المؤشرات المتعلقة بالبعد الأخلاقي هي: التزام المنظمة بتبني استراتيجيات التعليم التعاوني، وتشجيع نشر ثقافة التسامح والسلام ونبذ العنف والكرهية في البيئة المحيطة، وتشجيع ثقافة قبول الرأي والرأي الآخر، في حين جاءت الدلالة غير معنوية إحصائياً لبقية المؤشرات وهي: تركيز المنظمة في برامجها وأنشطتها على المساواة بين الجنسين (0.118)، ومشاركة المنظمة التعليمية منظمات المجتمع الأخرى في مساعدة فقراء البيئة المحيطة بها (0.469)، وامتلاك المنظمة دليلاً أخلاقياً واضحاً ومعلناً للجميع (0.123)، على مستوى المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية.

#### • ثالثاً: المنظمات التعليمية الحكومية الأهلية:

• بلغ المتوسط العام للمتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالبعد الأخلاقي 4.23، بنسبة 84.6% في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً.

• ويبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدى تحقق البعد الأخلاقي في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً أن متوسط درجات التطبيق جاءت جميعها أعلى من الوسط الفرضي للدراسة، وتراوح بين 4.07، و4.50، وهذا يدل على أن تحقق البعد الأخلاقي في المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية معاً يتراوح بين المستوى عالي وعالي جداً.

• وجاءت الدلالة معنوية إحصائياً لاثنتين فقط من مؤشرات البعد الأخلاقي هما: تشجيع نشر ثقافة التسامح والسلام ونبذ العنف والكرهية في البيئة المحيطة، وتشجيع ثقافة قبول الرأي والرأي الآخر، في

حين جاءت الدلالة غير معنوية إحصائياً للمؤشرات الأربعة الأخرى المتعلقة بالبعد الأخلاقي وهي: تركيز المنظمة في برامجها وأنشطتها على المساواة بين الجنسين (0.276)، والتزام المنظمة بتبني استراتيجيات التعليم التعاوني (0.201)، ومشاركة المنظمة التعليمية منظمات المجتمع الأخرى في مساعدة فقراء البيئة المحيطة بها (0.210)، وامتلاك المنظمة دليلاً أخلاقياً واضحاً ومعلناً للجميع (0.196)، على المستوى العام للمنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية معاً.

• وتشير بيانات الجدول رقم (27)، إلى أن الفقرة (تشجع المنظمة التعليمية على نشر ثقافة التسامح والسلام ونبذ العنف والكراهية في البيئة المحيطة بها)، على أعلى متوسط حسابي 4.50 بنسبة 90% ضمن عبارات البعد الأخلاقي في محور التنمية المستدامة؛ في المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية معاً، كما نلاحظ ارتفاع نسبة الموافقة على هذه الفقرة في المنظمات التعليمية الأهلية 91.4% عما هي عليه في المنظمات التعليمية الحكومية 84.2%، وتليها الفقرة (تشجع المنظمة التعليمية ثقافة قبول الرأي والرأي الآخر في البيئة المحيطة بها) في الحصول على متوسط حسابي مرتفع في كل من المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية.

ويعزى ذلك إلى استشعار المستجيبين من إدارات المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية لأهمية الدور المنوط بالمنظمات التعليمية في نشر ثقافة التسامح والسلام ونبذ العنف والكراهية، فضلاً عن نشر وتوسيع ثقافة القبول بالرأي والرأي الآخر، نظراً لما يعانيه المجتمع من فرقة واختلاف النخب السياسية والاجتماعية اليمنية.

## 4- 2 نتائج اختبار الفرضيات:

إن القاعدة الرئيسية لاختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها بصيغة الفرضية العدمية لجميع فرضيات الدراسة التي توصلنا إلى أحد الاحتمالات الآتية(سباعي،2005):

- الاحتمال الأول: أن تكون الإجابة مثبتة للعدم، أي أنه (لا يوجد دور، أو علاقة ، أو فروق ذات دلالة إحصائية)، إذا كان مستوى الدلالة أكبر من القيمة (0.05)، وهي القيمة المعتمدة في الدراسة.
- الاحتمال الثاني: أن تكون الإجابة نافية للعدم، أي أنه (يوجد دور، أو علاقة ، أو فروق ذات دلالة إحصائية)، وهو يعني رفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أصغر من القيمة (0.05)، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات.

وقد اعتمدت الدراسة فرضيتين رئيسيتين تفرع من كل فرضية رئيسية خمس فرضيات فرعية بحسب أبعاد إدارة الجودة الشاملة باعتبارها متغير مستقل في الدراسة الحالية، وهي على النحو الآتي:

### 4-2-1 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

بناءً على أهداف ومشكلة وتساؤلات الدراسة فإن هذه الفرضية تسعى إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - كمتغير تابع، والتي تنص على أنه:

"لا يوجد دور ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية"

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى خمس فرضيات فرعية؛ تهدف إلى قياس مدى مساهمة كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة كمتغيرات مستقلة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية كمتغير تابع؛ وذلك تحقيقاً لأهداف وتساؤلات الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل العلاقات لاختبار معنوية الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (28) تلك النتائج كالتالي :

جدول رقم (28) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى  
علاقات الارتباط ومعنوية الانحدار البسيط لدور أبعاد إدارة الجودة الشاملة إجمالاً في تعزيز التنمية المستدامة.

الدلالة $\alpha$	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	قيمة T	B	إدارة الجودة الشاملة
0.000*	196.288	0.559	0.748	14.010	0.707	

\*دالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

- تشير بيانات الجدول رقم (28) إلى أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.748 وهي تدل على وجود ارتباط معنوي موجب بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة إجمالاً؛ كمتغير مستقل من جهة والتنمية المستدامة كمتغير تابع من جهة أخرى.

كما تشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  إلى أن ما نسبته 56% من التغير الحاصل في التنمية المستدامة يعزى لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وتمتم النسبة يعود إلى متغيرات أخرى. فيما تشير قيمة F إلى صلاحية النموذج، ومعنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة أقل من 0.001. وتظهر نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والتي يوضحها الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بلغت 14.010 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة 1.973. وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر اختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"يوجد دور ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية"

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الطويل وآغا، 2010)، ودراسة (أوجلو، 2014)، ودراسة: (إدريس، 2011)، ودراسة: (شيلي، 2014)، ودراسة (راوغ، 2015)، ودراسة (Isaksson، 2006)، ودراسة كل من (غني وأجاب، 2014) ودراسة (الحنحة، 2014).

وتأسيساً على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى فقد جاء دور إدارة الجودة الشاملة في المساهمة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية بمستوى متوسط.

ويعزى السبب في هذا المستوى من المساهمة في تعزيز التنمية المستدامة إلى عدم تبوؤ إدارة الجودة الشاملة مكانتها في الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية العليا، فضلاً عن بدائية ممارسة إدارة الجودة الشاملة على مستوى الإدارات التعليمية المشرفة على المنظمات التعليمية اليمنية، ويؤكد هذا ما ذهبت إليه دراسة (محمد، 2010، 283)؛ بأن نظم التعليم في اليمن تسير في اتجاهات مضادة للتنمية المستدامة؛ نتيجةً لوجود عوائق، ومشكلات تبرز في مختلف مكونات وعمليات نظم التعليم، وما ذهبت إليه دراسة (سباعي، 2005)؛ بأن التعليم الحكومي يعاني من العديد من المشكلات التي تؤدي إلى انخفاض جودته، والتي من أهمها القيود الإدارية التي تحد من القدرة على التطوير، والابداع.

#### 4-2-1-1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى:

تسعى هذه الفرضية إلى اختبار الدور الذي يقدمه بعد التزام ودعم الإدارة العليا كمتغير مستقل في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - كمتغير تابع، وتنص على أنه:

" لا يوجد دور ذي دلالة معنوية لبعد التزام ودعم الإدارة العليا في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل العلاقات؛ لاختبار معنوية الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (29) تلك النتائج كما يأتي :

جدول رقم (29) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى  
علاقات الارتباط ومعنوية الانحدار البسيط لدور بعد التزام الإدارة العليا في تعزيز التنمية المستدامة.

الدالة $\alpha$	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	قيمة T	B	التزام ودعم الإدارة العليا
0.000*	88.324	0.351	0.593	9.398	0.503	

\*دالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

تشير بيانات الجدول (29) أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط R البالغة 0.593 إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين بعد التزام ودعم الإدارة العليا كمتغير مستقل، والتنمية المستدامة كمتغير تابع، وتشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> إلى أن ما نسبته 35% من التغير الحاصل في التنمية المستدامة يعزى لبعد التزام ودعم الإدارة العليا، وتمم النسبة يعود إلى متغيرات أخرى.

فيما تشير قيمة F إلى صلاحية النموذج، ومعنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

كما أن نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي يظهرها في الجدول السابق تشير إلى أن قيمة t المحسوبة بلغت 9.398 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة 1.973.

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر اختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد دور لبعد التزام ودعم الإدارة العليا في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية "

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الطويل وأغا، 2010)، دراسة (الكيم، 2007)، ودراسة (إدريس، 2011)، (Isaksson، 2006)، ودراسة (بن غني وأجاب، 2014)، ودراسة (أوجلو، 2014)، ودراسة (غومسك، 2016).

وتأسيساً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى فقد جاء مستوى دور بعد التزام ودعم الإدارة العليا ضعيفاً دون المتوسط.

ويعزى ذلك إلى القيود الإدارية المفروضة من قبل النظام التعليمي والإدارة التعليمية العليا على إدارات المنظمات التعليمية اليمنية، ولأن النظامين الإداري والتعليمي لا يزالان أسيري البنى التقليدية الجامدة وغير المرنة.

#### 4-2-1-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:

تسعى هذه الفرضية إلى اختبار دور بعد التركيز على العملاء كمتغير مستقل في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - كمتغير تابع، وتنص على أنه:

"لا يوجد دور ذي دلالة معنوية لبعد التركيز على العملاء في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل العلاقات؛ لاختبار معنوية الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (30) كما يأتي:

جدول رقم (30) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى  
علاقات الارتباط ومعنوية الانحدار لدور بعد التركيز على العملاء في تعزيز التنمية المستدامة.

الدالة $\alpha$	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	قيمة T	B	التركيز على العملاء
0.000*	85.513	0.339	0.582	9.247	0.470	

\*دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) فأقل.

تشير قيمة معامل الارتباط R في الجدول (30) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين بعد التركيز على العملاء كمتغير مستقل، والتنمية المستدامة كمتغير تابع.

كما تشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> إلى أن ما نسبته 34% فقط من التغير الحاصل في التنمية المستدامة يعزى لبعد التركيز على العملاء، و تتم النسبة يعود إلى متغيرات أخرى.

وتشير قيمة F إلى صلاحية النموذج؛ كما تشير قيمة مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) إلى معنوية النموذج و النتائج عند مستوى دلالة أقل من 0.001.

كما أن نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي يوضحها الجدول (32) تظهر أن قيمة t المحسوبة بلغت 9.247 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة 1.973.

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر اختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

"يوجد دور لبعد التركيز على العملاء في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية" ونتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الطويل وآغا، 2010)، دراسة (الكيم، 2007)، ودراسة (إدريس، 2011)، ودراسة (أوجلو، 2014)، ودراسة (شيلي، 2014)، ودراسة (راوغ، 2015).

جاء مستوى دور بعد التركيز على العملاء في المساهمة في تعزيز التنمية المستدامة ضعيفاً، ودون المتوسط، ويعزى هذا الضعف إلى العوائق الإدارية المفروضة على إدارات المنظمات التعليمية اليمنية؛ وخصوصاً الحكومية منها، والمركزية الحادة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارات التعليمية العليا، بالإضافة إلى ذلك زيادة أعداد الدارسين الملتحقين بالمنظمات التعليمية اليمنية سواء الحكومية، أو الأهلية مع شحة الإمكانيات والموارد المتاحة خصوصاً في المنظمات التعليمية الحكومية.

#### 4-2-1-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:

تسعى هذه الفرضية إلى اختبار دور بعد المشاركة الجماعية كمتغير مستقل في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - كمتغير تابع، وتنص على أنه: " لا يوجد دور ذي دلالة معنوية لبعد المشاركة الجماعية في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل العلاقات، لاختبار معنوية الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (31).

جدول رقم (31) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى  
علاقات الارتباط ومعنوية الانحدار البسيط لدور بعد المشاركة الجماعية في تعزيز التنمية المستدامة

الدالة $\alpha$	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	قيمة T	B	المشاركة الجماعية
0.000*	126.251	0.431	0.656	11.236	0.565	

\*دالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

تشير بيانات الجدول (31) أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.656 وهي تدل على وجود ارتباط معنوي موجب بين بعد المشاركة الجماعية كمتغير مستقل، والتنمية المستدامة كمتغير تابع.

كما تشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> والمفسرة للتباين إلى أن ما نسبته 43% فقط من التغير الحاصل في التنمية المستدامة يعزى لبعد المشاركة الجماعية، ومتم النسبة يعود إلى متغيرات أخرى. كما أن قيمة F تشير إلى صلاحية النموذج؛ ومعنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة أقل من 0.001.

وتظهر نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، في الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة بلغت 11.236 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة 1.973. وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر اختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: " يوجد دور لبعد المشاركة الجماعية في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (أوجلو، 2014)، (إدريس، 2011)، (الطويل وآغا، 2010)، ودراسة (راوغ، 2015).

جاء دور بعد المشاركة الجماعية في المساهمة في تعزيز التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية ضعيفاً دون المتوسط، ويعزى ذلك الضعف إلى طغيان الاتجاهات الإدارية التقليدية على اتجاهات ومبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة؛ في المنظمات التعليمية اليمنية، بل وفي الإدارات التعليمية الأعلى منها والمشرفة على عملها.

#### 4-2-1-4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى:

تختبر هذه الفرضية دور بعد التحسين المستمر كمتغير مستقل في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - كمتغير تابع، وتنص على أنه:

" لا يوجد دور ذي دلالة معنوية لبعده التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل العلاقات، واختبار التباين الأحادي ANOVA لاختبار معنوية الانحدار البسيط، ويوضح الجدول رقم (32) تلك النتائج كالتالي:

جدول رقم (32) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى  
علاقات الارتباط ومعنوية الانحدار البسيط لدور التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة

الدالة $\alpha$	قيمة F	R <sup>2</sup>	R	قيمة T	B	التحسين المستمر
0.000*	83.342	0.333	0.577	9.129	0.430	

\*دالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

تشير بيانات الجدول رقم (32) إلى أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.577؛ وهي تدل على وجود ارتباط معنوي بين بعد التحسين المستمر كمتغير مستقل، والتنمية المستدامة كمتغير تابع. كما تشير قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> المفسرة للتباين إلى أن ما نسبته 33% فقط من التغير الحاصل في التنمية المستدامة يعزى لبعده التحسين المستمر، ومنتم النسبة يعود إلى متغيرات أخرى. وتشير قيمة F إلى صلاحية النموذج، ومعنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة أقل من 0.001. وتظهر نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي يوضحها الجدول (32) أن قيمة t المحسوبة بلغت 9.129 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة 1.973.

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر اختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: " يوجد دور لبعده التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية"، ونرفض البديلة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (الكيم، 2007)، ودراسة (الطويل وآغا، 2010)، ودراسة (ادريس، 2011)، ودراسة (أوجلو، 2014)، ودراسة (شيلي، 2014)، ودراسة (راوغ، 2015).

وقد جاء دور بعد التحسين المستمر في المساهمة في تعزيز التنمية المستدامة ضعيفاً ودون المتوسط، ويعزى هذا الضعف إلى العديد من العوامل أهمها: شحة الموارد، قلة الامكانيات، بالإضافة إلى ضعف إدراك القيادات الإدارية لأهمية ومبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، سواء على مستوى

إدارات المنظمات التعليمية، أو على مستوى الإدارات التعليمية المشرفة عليها والتي ينعكس أسلوب عملها على المنظمات التعليمية الواقعة تحت إشرافها.

#### 4-2-1-5 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى:

تسعى هذه الفرضية إلى اختبار دور بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق كمتغير مستقل في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية – الحكومية والأهلية – كمتغير تابع، وتتص على أنه:

" لا يوجد دور ذي دلالة معنوية لبعده اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل العلاقات، لاختبار معنوية الانحدار البسيط، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (33):

جدول رقم (33) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى  
علاقات الارتباط ومعنوية الانحدار البسيط لدور اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق  
في تعزيز التنمية المستدامة

الدالة $\alpha$	قيمة F	$R^2$	R	قيمة T	B	اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق
0.000*	184.354	0.525	0.724	13.578	0.543	

\*دالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

تشير بيانات الجدول (33) إلى أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.724؛ وهي قيمة تدل على وجود ارتباط معنوي موجب بين بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق كمتغير مستقل، والتنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية – الحكومة والأهلية – كمتغير تابع.

كما تشير قيمة معامل التحديد  $R^2$  المفسر للتباين إلى أن ما نسبته 52.5% من التغير الحاصل في التنمية المستدامة يعزى لبعده اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، ومتمم النسبة يعود إلى متغيرات أخرى.

وتشير قيمة F إلى صلاحية النموذج، ومعنوية النموذج والنتائج عند مستوى دلالة أقل من 0.001.

وتظهر نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي يوضحها الجدول (33) أن قيمة t المحسوبة بلغت 13.578 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والبالغة 1.973.

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر اختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: " يوجد دور لبعده اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطويل وآغا، 2010).

وقد جاء مستوى دور بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في المساهمة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية فوق المتوسط قليلاً.

#### 4-2-2 نتائج تحليل الانحدار التدريجي المتعدد لأبعاد إدارة الجودة الشاملة:

للإجابة عن السؤال الثاني المنبثق من السؤال الرئيس؛ والذي يهدف الى معرفة أي أبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في هذه الدراسة؛ كمتغيرات مستقلة؛ أكثر تأثيراً في المتغير التابع والمتمثل في التنمية المستدامة، ولغرض المقارنة بين المنظمات التعليمية الحكومية والأهلية، وكذلك اختبار الفرضية الرئيسة الأولى؛ تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج، الذي يتيح مقارنة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تحديد قيم المتغير التابع؛ إذ يتم استيعاب وإثبات المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً في المتغير التابع، واستبعاد المتغيرات أو الأبعاد الضعيفة جداً والتي ليس لها قوة تفسيرية على النموذج، ويساعد هذا الأسلوب الإحصائي أيضاً؛ على التخلص من مشكلة الأزواج الخطي بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض، وتحدد أهمية المتغير المستقل في تفسير التباين في المتغير التابع؛ تبعاً لمعامل التحديد (الكيم، 2007، 139)، وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (34).

جدول رقم (34) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

لأبعاد إدارة الجودة الشاملة إجمالاً، ودورها في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية.

التغيرات الاحصائية Change Statistics										
التغير في الدلالة Sig. F Change	درجة الحرية2 df2	درجة الحرية1 df1	التغير في قيمة F Change	الارتباط المربع R Square	الخطأ المعياري Std. Error of the Estimate	تربيع الارتباط المعدل Adjusted R Square	R <sup>2</sup>	R	المجال / النموذج Model	القطاع التعليمي
.000*	74	1	97.497	.569	.420	.563	.569	.754	a	حكومي
.005*	73	1	8.430	.045	.400	.603	.613	.783	b	
.000*	79	1	67.202	.460	.380	.453	.460	.678	a	أهلي
.000*	78	1	13.633	.080	.353	.528	.540	.735	b	
.024*	77	1	5.310	.030	.344	.553	.570	.755	c	

a بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق.

b بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، بعد المشاركة الجماعية.

c بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، بعد المشاركة الجماعية، بعد التزام ودعم الإدارة العليا.  
\*دالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

### • أولاً: المنظمات التعليمية الحكومية.

يتضح من بيانات الجدول رقم (34) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين بُعد اتخاذ القرار في ضوء المعلومات والحقائق، والتنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية الحكومية اليمنية بلغت 0.754، وأن معامل التحديد  $R^2$  يشير إلى مقدار التباين في التنمية المستدامة، والذي يمكن تفسيره من خلال اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، أي أن بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق أستطاع أن يسهم بحوالي 57% من تفسير حجم التباين في التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية الحكومية اليمنية.

وإذا ما أضيف دور بُعد المشاركة الجماعية إلى بُعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق فإن هذين البُعدين يستطيعان تفسير 61% من التباينات في تحقيق التنمية المستدامة.

### • ثانياً: المنظمات التعليمية اليمنية الأهلية.

تشير بيانات الجدول رقم (34) والمتعلقة بنتائج التحليل الخاصة بالمنظمات التعليمية الأهلية إلى أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.678 وهي تدل على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة نسبياً بين بُعد اتخاذ القرار في ضوء المعلومات والحقائق كمتغير مستقل، والتنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية الأهلية كمتغير تابع، وأن تربيع الارتباط  $R^2$  المفسر للتباين يشير إلى مقدار التباين في التنمية المستدامة، والعائد لدور وأثر بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق بلغ 0.678، وهي تدل على أن بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق هنا استطاع أن يسهم بحوالي 46% من حجم التباين في التنمية المستدامة في بيئة المنظمات التعليمية الأهلية.

وإذا ما أضيف دور بُعد المشاركة الجماعية إلى بُعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق فإن هذين البُعدين يستطيعان تفسير 54% من التباينات في تحقيق التنمية المستدامة.

وتستطيع الأبعاد الثلاثة (اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، المشاركة الجماعية، وبعد التزام ودعم الإدارة العليا) أن ترفع نسبة التفسير إلى 57% من التباينات في التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية الأهلية اليمنية.

وبناءً على ما سبق نستنتج أن:

• بعدي (اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، المشاركة الجماعية) هما أهم الأبعاد المفسرة للتباين في التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية - الحكومية والأهلية - إذ ساهما معاً في تفسير 61% من التباين في التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية الحكومية، وتفسير 54% من التباين في التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية الأهلية.

• أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد المترج دور لثلاثة من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية الأهلية هي (اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق، المشاركة الجماعية، التزام ودعم الإدارة العليا).

- ضعف دور بعد التزام ودعم الإدارة العليا في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية والتي بلغت مساهمته فقط 3% في قطاع المنظمات التعليمية الأهلية، بينما اختفى دوره في قطاع المنظمات التعليمية الحكومية.
  - بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق هو أهم بعد مفسر للتباين الحاصل في بيئة المنظمات التعليمية اليمنية الحكومية والأهلية.
  - لم يظهر بعد التركيز على العملاء في نموذج تحليل الانحدار المتعدد المترج في المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - وهذا يدل على ضعف اهتمام الإدارة العليا بالعملاء في المنظمات التعليمية اليمنية - الحكومية والأهلية - على حد سواء.
- وتُعزى هذه النتيجة إلى زيادة الطلب على التعليم بقطاعية - الحكومي والأهلي - لدرجة استنفاد الطاقة الاستيعابية في المنظمات التعليمية اليمنية، بل وصل الأمر - من خلال الملاحظة - إلى ازدحام أعداد كبيرة من الدراسين في الفصول الدراسية الحكومية تصل إلى أضعاف طاقتها الاستيعابية، مما دفع بالكثير من العملاء إلى الاتجاه صوب المنظمات التعليمية الأهلية والتي وجدت أن طاقتها الاستيعابية قد استنفذت أيضاً وبالتالي فلا حاجة لها بأن تتجه إلى تحمل تكاليف إضافية لجذب عملاء جدد.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الكيم، 2007)، والتي أثبتت وجود علاقة وتأثير معنوي مباشر بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: التزام ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر، وبين القدرة التنافسية، وقالت بعدم وجود علاقة بين المشاركة الجماعية كمتغير مستقل ضمن أبعاد إدارة الجودة الشاملة من جهة، والقدرة التنافسية كمتغير تابع من جهة أخرى.

#### 4-2-3 نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

تسعى هذه الفرضية إلى اختبار الفروق في مستوى مساهمة إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل من جهة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية كمتغير تابع من جهة أخرى؛ تبعاً لنوع المنظمة التعليمية - حكومية وأهلية - وتنص هذه الفرضية على أنه:

"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة تعزى لنوع المنظمة التعليمية (حكومية، أهلية).

وينبثق عن الفرضية الرئيسة الثانية خمس فرضيات فرعية؛ تهدف إلى معرفة الفروق المتعلقة بمساهمة كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة كمتغيرات مستقلة في تعزيز التنمية المستدامة تبعاً لنوع المنظمة التعليمية الحكومية وأهلية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent samples t test للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (35)، وكما يأتي:

جدول رقم (35) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروق في مستوى مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة إجمالاً في تعزيز التنمية المستدامة حسب نوع المنظمة التعليمية

الدلالة $\alpha$	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	القطاع التعليمي	إدارة الجودة الشاملة
0.000*	4.473	.637	3.69	حكومي	
		.491	4.07	أهلي	

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

تشير بيانات الجدول (35) إلى أن قيمة المتعلقة بأبعاد محور إدارة الجودة الشاملة إجمالاً بلغت 4.473 عند مستوى دلالة  $(0.001 \leq 0.05)$ .

وهذه النتيجة تدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية معنوية عالية على مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة إجمالاً.

كما تشير نتيجة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى أن المتوسط الحسابي في المنظمات التعليمية الحكومية بلغ 3.69، وانحراف معياري قدره 0.637.

وفي قطاع المنظمات التعليمية الأهلية بلغ المتوسط الحسابي 4.07 وانحراف معياري قدره 0.491. وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر اختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة تعزى لنوع المنظمة التعليمية؛ وذلك لصالح المنظمات التعليمية الأهلية".

ويمكن أن تعزى تلك الفروق إلى تمتع إدارات المنظمات التعليمية الأهلية بصلاحيات إدارية أوسع تمكناها من ممارسة التخطيط والتطوير، وعلى العكس من ذلك فإن إدارات المنظمات التعليمية الحكومية تواجه قيوداً إدارية على عملها من قبل الإدارات التعليمية المشرفة عليها، والتي لاتزال تعاني من طغيان الاتجاهات الإدارية التقليدية الجامدة وغير المرنة، والتي لا تتماشى مع اتجاهات إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.

#### 4-2-3-1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية:

إن الغاية من هذه الفرضية هي اختبار الفروق في مستوى مساهمة بعد التزام ودعم الإدارة العليا ضمن محور إدارة الجودة الشاملة كمتغير فرعي مستقل في تعزيز التنمية المستدامة كمتغير تابع؛ حسب نوع المنظمة التعليمية- الحكومي والأهلي - وتنص هذه الفرضية على أنه:

"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد التزام ودعم الإدارة العليا في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية؛ تعزى لنوع المنظمة التعليمية (حكومية، أهلية)".

ولا اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent samples T Test للعينات المستقلة؛ وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (36)، وهي كما يأتي:

جدول رقم (36) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروق في مستوى مساهمة بعد التزام ودعم الإدارة العليا في تعزيز التنمية المستدامة حسب نوع المنظمة التعليمية

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	القطاع التعليمي	التزام ودعم الإدارة العليا
0.000*	3.959	.731	3.77	حكومي	
		.573	4.14	أهلي	

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

تشير بيانات الجدول رقم(36)، إلى أن قيمة T المتعلقة ببعده التزام ودعم الإدارة العليا؛ بلغت 3.959 عند مستوى دلالة (0.05 ≤ 0.000)؛ وهذه النتيجة تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية عالية على مستوى بعد التزام ودعم الإدارة العليا.

وبمقارنة قيم المتوسطات الحسابية التي يظهرها الجدول (38) نجد أن المتوسط الحسابي لقطاع المنظمات التعليمية الحكومية بلغ 3.77، وانحراف معياري قدره 0.731؛ فيما بلغ المتوسط الحسابي لقطاع المنظمات الأهلية 4.14 وانحراف معياري قدره 0.573.

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر اختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه؛ "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد التزام ودعم الإدارة العليا في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تعزى لنوع المنظمة التعليمية – حكومية وأهلية"، لصالح المنظمات التعليمية الأهلية.

ويمكن أن تعزى تلك الفروق إلى مقدار الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارات المنظمات التعليمية الأهلية بحكم :

- أنها إما مالكة لها، أو مساهمة في ملكيتها.
- أنها منظمات ربحية تسعى للتطور والمنافسة والتميز.
- ارتفاع نسبة حملة المؤهلات العليا - فوق الجامعية - في إدارات المنظمات التعليمية الأهلية؛ مما يعني امتلاكها لفهم وإدراك لأهمية إدارة الجودة الشاملة؛ أكثر من إدارات المنظمات التعليمية الحكومية.
- وجد من خلال الملاحظة أن هناك منظمات تعليمية أهلية تلتزم بتفعيل إدارة الجودة الشاملة كهدف استراتيجي لها.

#### 4-2-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية:

تختبر هذه الفرضية الفروق في مستوى مساهمة بعد التركيز على العملاء ضمن محور إدارة الجودة الشاملة كمتغير فرعي مستقل في تعزيز التنمية المستدامة كمتغير تابع؛ تبعاً لنوع المنظمة التعليمية (حكومية، أهلية)، وتنص هذه الفرضية على أنه:

"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد التركيز على العملاء في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية؛ تعزى لنوع المنظمة التعليمية (حكومية، أهلية)".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent Samples T Test للعينات المستقلة؛ وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (37)، كما يأتي :

جدول رقم (37) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروق في مستوى مساهمة بعد التركيز على العملاء في تعزيز التنمية المستدامة حسب نوع المنظمة التعليمية.

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	القطاع التعليمي	التركيز على العملاء
0.008*	2.675	.705	3.60	حكومي	
		.638	3.85	أهلي	

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

تشير بيانات الجدول (37) أعلاه وحسب نتائج اختبار T Test إلى أن قيمة t المحسوبة المتعلقة ببعيد التركيز على العملاء بلغت 2.675، عند مستوى دلالة  $(0.008 \leq 0.05)$ ، وهي تدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في بعد التركيز على العملاء ضمن محور إدارة الجودة الشاملة.

كما تشير قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول رقم (37) إلى تلك الفروق أيضاً؛ إذ نجد أن المتوسط الحسابي لقطاع المنظمات التعليمية الحكومية بلغ 3.60 بانحراف معياري قدره 0.705، وبلغ المتوسط الحسابي لقطاع المنظمات التعليمية الأهلية 3.85 بانحراف معياري قدره 0.638.

وبمقارنة قيمة t المحسوبة 2.675 مع قيمة t الجدولية 1.973 يتضح أن t المحسوبة أكبر من t الجدولية.

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر اختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية؛ وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

" توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد التركيز على العملاء في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تعزى لنوع المنظمة التعليمية؛ وذلك لصالح المنظمات التعليمية الأهلية.

وهذه النتيجة يمكن أن تعزى إلى أن المنظمات التعليمية الأهلية منظمات استثمارية تحرص على إرضاء عملائها؛ انطلاقاً من حاجتها للمحافظة عليهم، وعلى حصتها السوقية والتوسع فيها، وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التعليمية الحكومية وبحكم مجانية الخدمات التي تقدمها والزامية ذلك عليها؛ فإنها تعاني من زيادة أعداد الطلبة المنتسبين إليها، والتي وجد من خلال الملاحظة اكتظاظ مفرط لأعداد الطلبة في غرفها الصفية، وبالتالي فهي تعتبر نفسها في غير الحاجة للتركيز على العملاء، فضلاً عن شحة إمكانياتها المادية.

#### 4-2-3-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية:

إن الغاية من هذه الفرضية هي اختبار الفروق في مستوى مساهمة بعد المشاركة الجماعية ضمن محور إدارة الجودة الشاملة كمتغير فرعي مستقل في تعزيز التنمية المستدامة كمتغير تابع؛ تبعاً لنوع المنظمة التعليمية - حكومية وأهلية - وتتص هذه الفرضية على أنه:

"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد المشاركة الجماعية في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية؛ تعزى لنوع المنظمة التعليمية (حكومية، أهلية)".

وبغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent Samples T Test للعينات المستقلة؛ وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (38) كما يأتي :

جدول رقم (38) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروق في مستوى مساهمة بعد المشاركة الجماعية في تعزيز التنمية المستدامة حسب نوع المنظمة التعليمية.

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	القطاع التعليمي	المشاركة الجماعية
0.008*	2.680	.705	3.92	حكومي	
		.574	4.16	أهلي	

\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

تشير بيانات الجدول (38) أعلاه إلى أن وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية في بعد المشاركة الجماعية ضمن محور إدارة الجودة الشاملة، ويؤيد ذلك قيمة t المحسوبة التي بلغت 2.680، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.973 عند مستوى دلالة  $(0.008 \leq 0.05)$ .

كما تشير قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول رقم (38) إلى تلك الفروق أيضاً؛ إذ نجد أن المتوسط الحسابي لقطاع المنظمات التعليمية الحكومية بلغ 3.92 بانحراف معياري قدره 0.705، وبلغ المتوسط الحسابي لقطاع المنظمات التعليمية الأهلية 4.16 بانحراف معياري قدره 0.574.

وبمقارنة قيمة t المحسوبة 2.680 مع قيمة t الجدولية 1.973 يتضح أن t المحسوبة أكبر من الجدولية.

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر اختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد المشاركة الجماعية في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تعزى لنوع المنظمة التعليمية" وذلك لصالح المنظمات التعليمية الأهلية.

وتعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى إدراك إدارات المنظمات التعليمية الأهلية لأهمية بعد المشاركة الجماعية، ودوره في خفض تكاليف عمليات المنظمة، والسرعة في حل المشكلات التي قد تواجهها؛ وذلك بحكم أن نسبة من يحملون المؤهلات فوق الجامعية في إدارات المنظمات التعليمية

الأهلية أكبر من أولئك الذين في إدارات المنظمات التعليمية الحكومية، الأمر الذي يدل على أن إدارات المنظمات التعليمية الأهلية أكثر دراية وإماماً بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

#### 4-2-3-4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية:

تسعى هذه الفرضية إلى اختبار الفروق في مستوى مساهمة بعد التحسين المستمر ضمن محور إدارة الجودة الشاملة كمتغير فرعي مستقل في تعزيز التنمية المستدامة كمتغير تابع ؛ تبعاً لنوع المنظمة التعليمية - حكومية، أهلية - وتتص هذه الفرضية على أنه:

"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية؛ تعزى لنوع المنظمة التعليمية (حكومية، أهلية)".

ولا اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent Samples T Test للعينات

المستقلة؛ وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (39)، وهي كما يأتي :

جدول رقم (39) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروق في مستوى مساهمة بعد التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة حسب نوع المنظمة التعليمية.

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	القطاع التعليمي	التحسين المستمر
0.000*	5.292	.769	3.70	حكومي	
		.653	4.23	أهلي	

\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

تشير بيانات الجدول (39) أعلاه إلى وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية في بعد المشاركة الجماعية ضمن محور إدارة الجودة الشاملة، ويؤيد ذلك قيمة T التي بلغت 5.292، وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة 1.973 عند مستوى دلالة  $(0.000 \leq 0.05)$ .

كما تشير قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول رقم (39) إلى تلك الفروق أيضاً؛ إذ نجد أن المتوسط الحسابي لقطاع المنظمات التعليمية الحكومية بلغ 3.70 بانحراف معياري قدره 0.769، وبلغ المتوسط الحسابي لقطاع المنظمات التعليمية الأهلية 4.23 بانحراف معياري قدره 0.653.

وبمقارنة قيمة t المحسوبة 5.292 مع قيمة t الجدولية 1.973 يتضح أن t المحسوبة أكبر من الجدولية.

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر اختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد التحسين المستمر في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تعزى لنوع المنظمة التعليمية"؛ لصالح المنظمات التعليمية الأهلية.

وتُعزى هذه الفروق إلى قدرة إدارات المنظمات التعليمية الأهلية على ممارسة صلاحيات إدارية أوسع تمكنها من التخطيط للتحسين المستمر، واتخاذ قرارات التحسين بغرض تطوير منظماتهم لتتمكن من المحافظة على عملاتها، والبقاء في سوق المنافسة، والتوسع في حصتها السوقية.

#### 4-2-3-5 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية:

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار الفروق في مستوى مساهمة بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق ضمن محور إدارة الجودة الشاملة كمتغير فرعي مستقل في تعزيز التنمية المستدامة كمتغير تابع؛ تبعاً لنوع المنظمة التعليمية – حكومية، أهلية – وتنص هذه الفرضية على أنه:

"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية؛ تعزى لنوع المنظمة التعليمية (حكومية، أهلية)".

ولا اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent Samples T Test للعينات

المستقلة؛ وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (40)، وهي كما يأتي :

جدول رقم (40) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروق في مستوى مساهمة بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في تعزيز التنمية المستدامة.

مستوى الدلالة $\alpha$	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	القطاع التعليمي	اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق
0.008*	2.684	0.786	3.56	حكومي	
		0.689	3.84	أهلي	

\* دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

تشير بيانات الجدول رقم (40)، إلى وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية في بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق ضمن محور إدارة الجودة الشاملة، ويؤيد ذلك قيمة T التي بلغت 2.684 وهي أقل من قيمتها الجدولية والبالغة 1.973 عند مستوى دلالة  $(0.05 \leq 0.008)$ .

كما تشير قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول رقم (40) إلى تلك الفروق أيضاً؛ إذ نجد أن المتوسط الحسابي لقطاع المنظمات التعليمية الحكومية بلغ 3.56 بانحراف معياري قدره 0.786، وبلغ المتوسط الحسابي لقطاع المنظمات التعليمية الأهلية 3.84 بانحراف معياري قدره 0.689.

وبمقارنة قيمة t المحسوبة 2.684 مع قيمة t الجدولية 1.973 يتضح أن t المحسوبة أكبر من الجدولية.

وبناءً على النتائج السابقة فقد أسفر اختبار هذه الفرضية عن رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى مساهمة بعد اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية تعزى لنوع المنظمة التعليمية؛ وذلك لصالح المنظمات التعليمية الأهلية.

ويمكن أن تعزى هذه الفروق إلى امتلاك المنظمات التعليمية اليمنية الأهلية للسجلات المالية، وبعض الانظمة المحاسبية، وذلك نظراً لحاجة المنظمات التعليمية الأهلية لإطلاع أصحاب المصلحة لديها؛ خصوصاً الملاك والمساهمين، وأولياء الأمور على ما تقوم به من أنشطة، وما تقدمه من برامج وفعاليات، وما تنفقه من مواردها المالية على تلك الأنشطة والفعاليات.

## المراجع

### المراجع العربية:

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب.

1. الببلاوي، حسن حسين وآخرون (2006)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، ط1، دار المسيرة للطبع والتوزيع، عمان، الأردن.
2. بياجوتي، إيزابيل وآخرون ( د ت)، العولمة والتنمية المستدامة، ترجمة: محمد غانم وآخرون، المركز الوطني للبحوث الإثنوبولوجية الاجتماعية والثقافية، وهران، الجزائر.
3. جابلونسكي، جوزيف (فبراير 1993)، إدارة الجودة الشاملة، مترجم، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، المنظمة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر.
4. التقرير العربي حول التنمية المستدامة - التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية، وثيقة التقييم الوطني للتنمية المستدامة.
5. الجميلي، خيرى خليل (1998)، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية - البناء الاجتماعي للمجتمع، الكتاب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
6. حجاب، محمد منير (1999)، التلوث وحماية البيئة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
7. الحكيم، مصطفى حامد (2011)، الجودة الشاملة وامتياز الأعمال، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان.
8. حماد ، طارق عبد العال (2004)، موسوعة معايير المراجعة، الجزء 1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
9. حمود، خضير كاظم (2007)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
10. ديل، بستر فيلد (2004)، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: راشد بن محمد الحمالي، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
11. زيدان، سلمان (2009)، إدارة الجودة الشاملة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
12. السنفي، عبد الله عبد الله (2016)، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.

13. صالح، صالح (2006)، المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. الصباغ، عماد عبد الوهاب (2002)، علم المعلومات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. الطائي، رعد وعيسى، قدارة (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. عبد الفتاح، محمود أحمد (2012)، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر.
17. عزيز، حاتم جاسم (2014)، التربية ودورها في التنمية المجتمعية، جامعة ديالى، العراق.
18. عقيلي، عمر (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
19. العلي، عبد الستار (2008)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
20. الفضل، مؤيد والطائي، يوسف (2004)، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. قاسم، خالد محمد (2011)، إدارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
22. قانون تنظيم مؤسسات التعليم الأهلية والخاصة، 1999، الجمهورية اليمنية.
23. مراد، محمد (2011)، التنمية البشرية المستدامة: حالة البلدان العربية، ص ص، 1، 16.
24. مركز التجارة الدولي ITC (2011)، إدارة جودة التصدير، دليل المنظمات المصدرة، ط2.
25. ملحم، يحي (2009)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
26. الهوش، أبوبكر محمود (2013)، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ثالثاً: الرسائل والأطروحات العلمية.**
27. جحاف، أحلام يحي (2005)، المديرون وإدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة: القوانين والواقع، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مالطا، روما، إيطاليا.

28. رياض، بولصباح (2013)، التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية الواقع والتحديات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
29. سوسن، مربيبي (2013)، التنمية البشرية في الجزائر: الواقع والآفاق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر.
30. سهمود، إيهاب عبد ربه (2013)، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي لتمييز، رسالة ماجستير، قسم القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
31. شتاحتة، عمر وزاوية، رشيدة (د ت)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة منشورة.
32. شيلي، إلهام (2014)، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة في المنظمة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عباس سطيف، الجزائر.
33. طويل، فتحية (2013)، التربية البيئية ودورها في التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير، الجزائر.
34. فاكية، سقني (2010)، التنمية الإنسانية المستدامة وحقوق الإنسان، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
35. فايز، بوشذوب محمد (2002)، التنمية المستدامة في ضوء القانون الدولي للبيئة، رسالة ماجستير في القانون الدولي والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، الجزائر.
36. قبان، كمال أحمد مصلح (2016)، تقييم جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية اليمينية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
37. الكميم، جمال ناصر (2007)، تحليل القدرة التنافسية للبنوك التجارية اليمنية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة أسيوط، مصر.
38. مسعودي، يحي (2009)، إشكالية التنمية المستدامة في ظل العولمة في العالم الثالث، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
39. منصور، نعمة عبد الرؤوف (2005)، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

40. هالة، ميرغني كلينا جمر (2015)، أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمنظمات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
41. بن يزة، يوسف (2010)، التمكين السياسي وأثره في تحقيق التنمية الإنسانية في العالم العربي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر.
- رابعاً: الدوريات والمجلات العلمية.**
42. باشيوة، لحسن عبد الله والبرواري، نزار (2009)، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، صادرة عن جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلد الثاني، العدد التاسع، ص ص 111: 128، صنعاء، اليمن.
43. جامعة الملك عبد العزيز (2005)، التنمية المستدامة في الوطن العربي.. بين الواقع والمأمول، سلسلة **نحو مجتمع المعرفة**، العدد 11، جدة، المملكة العربية السعودية.
44. جريج هتشنز (سبتمبر 1994)، الدليل الشامل للأيزو 9000، سلسلة **خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**، العدد 17.
45. الزعبي، علي زيد (2008)، كفاءة التنمية المستدامة في البلدان العربية – مقارنة ثقافية. **المجلة العربية للعلوم الإنسانية**، شركة المجموعة الكويتية للنشر والتوزيع، العدد 1، الكويت.
46. سفيان، ساسي (2013)، المسؤولية البيئية في المنظمة الصناعية – حالة الجزائر، **مجلة جيل حقوق الإنسان**، مركز جيل البحث العلمي، البليدة، الجزائر.
47. عبد الرحمن، مصطفى رضا (1997)، الجودة الشاملة وإعادة بناء التنمية البشرية، **مجلة البحوث الإدارية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الأول والثاني، القاهرة، مصر.
48. الكميم، جمال ناصر (2015)، تقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية اليمنية، **مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد (12)، العدد الثامن، صادرة عن جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن.
49. محمد، عبد اللطيف مصلح (2014)، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني، **المجلة العربية لإدارة الجودة الشاملة**، المجلد السابع، العدد (16)، صادرة عن جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
50. المخلافي، فيصل سيف (2008)، التنمية البشرية في اليمن وتحول دور الحكومات، **مجلة بحوث اقتصادية عربية**، العددان 43-44.

51. مولاه، وليد عبده، (2015)، رأس المال غير العادي ودوره في التنمية الاقتصادية، جسر التنمية، سلسلة تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 126.
52. مؤتمر الجوار الوطني، (2013)، بناء الإنسان، سلسلة كتيبات الحوار الوطني، الكتاب الرابع، ص6-19، صنعاء، اليمن
53. هيئة التقييس لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، موسوعة الجهات الحاصلة على شهادات نظم الإدارة، شهادات الموسوعة، ص ص34، 67.
54. هلال، محمد عبد الغني حسن (2005)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، ط3، موسوعة الدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
55. الهيتي، نواز عبد الرحمن والمهتدي، حسن إبراهيم (2008)، التنمية في دولة قطر الإنجازات والتحديات، اللجنة الدائمة للسكان، قطر.
56. الورثان، عدنان (2008)، مشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة خطوة بخطوة، ط2، وكالة التطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.

#### خامساً: المؤتمرات العلمية.

57. إسحاق، صديق أحمد (2014)، تميز الأعمال، ورقة علمية، ندوة تميز الأعمال، الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، الخرطوم، السودان.
58. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي (2002)، تقرير التنمية الإنسانية العربية.
59. الاسكوا (2015)، التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية، التقرير العربي حول التنمية المستدامة، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، صنعاء، اليمن.
60. مؤتمر الحوار الوطني (2013)، وضع التنمية البشرية في اليمن، عرض تقديمي، الجلسة العلنية السادسة، المنعقدة بتاريخ 2013/3/27، صنعاء، اليمن.

#### المواقع الإلكترونية:

61. اقتصادية دبي، جائزة دبي للجودة، معايير الجائزة، متاح بتاريخ (2017/11/29) على موقع: <http://www.dubaided.ae/Arabic/businessawards/dubaiqualityaward/Pages/awardcriteria.aspx>

62. أمينة، قهواجي وحكيم، بن حسان، (2016)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، متاح على موقع جامعة حسيبة بن بوعلي، بتاريخ 2017/3/14 ، على موقع <http://dspace.univ-chlef.dz:8080/jspui/handle/123456789/978>،
63. بوكوفا، إيرينا(2015)، التقرير العلمي لرصد التعليم للجميع، متاح بتاريخ (2017/7/25) على موقع: <https://gem-report-2016.unesco.org/ar/chapte>
64. حمداوي، جميل (2013)، المقاربة الثقافية أساس التنمية المستدامة، متاح على موقع ديوان العرب بتاريخ 2016/4 /23 ، على موقع: <http://www.diwanalarab.com>
65. رومبوي، هيرمان فان، نظرة عامة على نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة، متاح على موقع المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة، بتاريخ 2017/3/15، على موقع: <http://wwwshop..efqm.org>
66. زياني، عبدالحفيظ (2013)، التنمية البشرية: الدولة والمجتمع والمدرسة، متاح على موقع وجدة ستي، بتاريخ 2016 /4 /23 ، على موقع: <http://www.oujdacity.net/regional-article-86537-ar/>
67. عبادي، عادل (2014)، التنمية البشرية مهمة للمعلم، متاح على موقع، موسوعة التعليم والتدريب، بتاريخ 2017/5/4 على موقع: [http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show\\_article.shtml?id](http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.shtml?id)
68. عجلان، نورة، أبعاد ومؤشرات التنمية، متاح على موقع مركز آسية للتدريب والاستشارات، بتاريخ 2017/7/3، على موقع: <http://www.lahaonline.com/static>
69. الشهراني، فالح (أبريل، 2011)، تطبيق نظم ومعايير الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة عالم الجودة، العدد الثاني، مؤسسة التقنية للتطوير والاستشارات وأنظمة الجودة، مصر.
70. العراقي، على محمد عثمان، التعليم والتنمية دراسة لنسق العلاقة ودور المورد البشري، متاح على موقع ركائز المعرفة للدراسات والبحوث، بتاريخ / 21 / 4 / 2016 على الرابط، <http://rakaiz.org/indwx.php>
71. فريقي، أحمد عبد الرحمن، 2008، أهمية التعليم في التنمية البشرية والتطور الاقتصادي والاجتماعي، مجلة الكلمة ، متاح على موقع مجلة الكلمة بتاريخ 2017/4/17 ، على موقع، <http://www.kalema.net/v1/print.php?rpt=8416/2017/4/17>

72. مكى، هشام وبوطيبة، عبدالرحمن (2014)، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تعزيز التنمية المستدامة - الاتحاد الاوروبي نموذجاً، مداخلة علمية، متاح بتاريخ 2017/5/24 على موقع <https://www.researchgate.net/publication/270567757>

73. هيئة التقييس لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، موسوعة الجهات الحاصلة على شهادات نظم الإدارة ، متاح بتاريخ 2017/4/12 على موقع:

<http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-22000>

### المراجع الأجنبية:

74. Addae-Korankye, A. (2013). Total quality management (TQM): a source of competitive advantage. A comparative study of manufacturing and service firms in Ghana. **International Journal of Asian Social Science**, 3(6), 1293-1305

75. Dale, A., & Newman, L. (2005). Sustainable development, education and literacy. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 6(4), 351-362.

76. Esteves, J., Pastor-Collado, J., & Casanovas, J. (2002). Measuring sustained management support in ERP implementation projects: a GQM approach. **AMCIS 2002 Proceedings**, 190.

77. Ghani, M. F. A. and Pourrajab, M. (2014). Sustainable education through implementation of Total Quality Management. **Global Business and Economics Research Journal**, 3(12): 42-52.

78. Gomišček, B., Maletič, D., & Maletič, M. (2016). TQM Sustainability-oriented Innovation Practices and their Contribution to Organizational Performance.

79. Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. **Assessment & evaluation in higher education**, 18(1), 9-34.

80. Idris, F. (2011). Total quality management (TQM) and sustainable company performances: Examining the relationship in Malaysian firms. **International Journal of Business and Society**, 12(1), 31-52.

81. Iqbal, M., & Iqbal, M. Z. (2011). Educational Leadership for Managing Quality: Problems, Issues, and Ethical Behavior. **International Journal of Humanities and Social Sciences**, 1(14), 165-169.

82. Raja, P. (2014). Social Capital and Sustainable Development in the Framework of New Institutional Economics. **Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities**, 22.
83. Isaksson, R. (2006). Total Quality Management for Sustainable Development: Process Based System Models. **Business Process Management Journal**, 12(5), 632-645.
84. Luburić, R. (2014). Total Quality Management as a paradigm of business success. **Journal of Central Banking Theory and Practice**, 3(1), 59-80.
85. Muhammad Faizal A., & Ghani, M. F. A. (2013). Continuous Improvement in Nursing Education through Total Quality Management (TQM). **Journal of Education and Learning (EduLearn)**, 7(4), 193-198.
86. Oschman, J. J., Stroh, E. C., & Auriacombe, C. J. (2005). In search of excellence in public service delivery: Primary and supportive dimensions of Total Quality Management. *Politeia*, 24(2), 176-196.
87. Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2014.
88. Vare, P., & Scott, W. (2007). Learning for a change: Exploring the relationship between education and sustainable development. **Journal of Education for Sustainable Development**, 1(2), 191-198.
89. Yildirim, F. (2012). Impact of effective Total Quality Management on sustainable competitive advantage. Unpublished masters thesis.

## الملاحقات:

- ✓ ملحق رقم (1) الاستبيان قبل التحكيم
- ✓ ملحق رقم (2) الاستبيان بعد التحكيم
- ✓ ملحق رقم (3) قائمة أسماء المحكمين للاستبيان
- ✓ ملحق رقم (4) خطاب الجامعة بتسهيل جمع البيانات
- ✓ ملحق رقم (5) إفادة المركز الوطني للمعلومات حول عنوان الدراسة

## ملحق رقم (1)

### الاستبيان في صورته الأولية - قبل التحكيم

م	الفقرات	علاقة الفقرة بالمتغير		صلاحية الصياغة ووضوحها		التعديل
		لها علاقة	ليس لها علاقة	واضحة	غير واضحة	
<b>المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة</b>						
<b>أولاً: التوجه المنهجي والاستراتيجي - مامدى موافقة العبارات لمبدأ التوجه المنهجي والاستراتيجي؟</b>						
1	1					تحرص قيادة المنظمة التعليمية على وضع رؤية ورسالة واضحة للمنظمة؟
2	1					تلتزم قيادة المنظمة التعليمية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
3	1					تسمح قيادة المنظمة التعليمية لكل فرد في المنظمة من أداء دوره في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
4	1					تضع المنظمة التعليمية أهدافها الاستراتيجية وفقاً لحاجات ورغبات عملائها؟
5	1					تمتلك المنظمة التعليمية خطة استراتيجية يساهم الجميع في وضعها؟
<b>ثانياً: التركيز على العملاء ( م امدى موافقة العبارات لمبدأ التركيز على العملاء ؟</b>						
6	1					تعمل المنظمة التعليمية على تحليل احتياجات عملائها؟
7	1					تضع المنظمة التعليمية مصلحة العملاء أولاً؟
8	1					تقوم المنظمة التعليمية بإعداد البرامج والأنشطة التعليمية التي تتوافق مع احتياجات وتوقعات العملاء؟
9	1					يحرص جميع العاملين في المنظمة التعليمية على تلبية رغبات العملاء؟
10	1					تعتمد قيادة المنظمة التعليمية مجالس الآباء كأسلوب من أساليب التعاون؟
<b>ثالثاً: المشاركة الجماعية - ما مدى موافقة العبارات لمبدأ المشاركة الجماعية ؟</b>						
1	1					تشجع المنظمة التعليمية العاملين على العمل بروح الفريق الواحد؟
2	1					تحرص المنظمة التعليمية على تشكيل فرق عمل متخصصة من العاملين لحل المشكلات؟
3	1					تمنح المنظمة التعليمية العاملين فيها السلطات الكافية للعمل؟
4	1					تعتبر المنظمة التعليمية العاملين عملاء داخليين يشاركون في وضع السياسات والاستراتيجيات؟
5	1					تشجع المنظمة التعليمية العاملين فيها على تطوير إداء أعمالهم؟
6	1					يتم إعطاء العاملين صلاحية التغيير في طرق أداء أعمالهم؟
7	1					تشجع قيادة المنظمة التعليمية منسوبيها على الاشتراك في معالجة بعض المشكلات الاجتماعية؟
8	1					يتم إنجاز الأعمال في المنظمة التعليمية بشكل تعاوني؟

رابعاً : التحسين المستمر- ما مدى موافقة العبارات لمبدأ التحسين المستمر ؟				
19				تهتم المنظمة التعليمية بالتحسينات المستمرة لبرامجها وأنشطتها المختلفة ؟
20				تتبع قيادة المنظمة التعليمية منهج التحسين المستمر في مدخلاتها التعليمية وعملياتها ومخرجاتها بما يتوافق مع احتياجات البيئة المحيطة ؟
21				توفر المنظمة التعليمية كافة الموارد اللازمة للتحسين المستمر لأنشطتها ؟
22				تهتم المنظمة التعليمية بالتدريب على عملية التحسين المستمر ؟
23				تنظر المنظمة التعليمية إلى التحسين المستمر باعتباره التزام تجاه المجتمع ؟
24				تضع المنظمة التعليمية برامج لتطوير وتحسين الخدمات التعليمية والتدريبية ؟
25				تنظر المنظمة التعليمية إلى التحسين المستمر لجودة خدماتها من زاوية التنمية المستدامة ؟
خامساً : الاتصال الفعال - ما مدى موافقة العبارات لمبدأ الاتصال الفعال ؟				
26				تمتلك المنظمة التعليمية نظاماً فعالاً للتواصل مع الاطراف المختلفة ؟
27				تحرص المنظمة التعليمية على نشر الحقائق حول برامجها وأنشطتها ؟
28				تحرص المنظمة التعليمية على التواصل الفعال بجميع الأطراف ؟
29				تبنى المنظمة التعليمية علاقتها بالأطراف الأخرى على أساس الثقة والمصادقية ؟
30				تحرص المنظمة التعليمية على استمرار التواصل بكافة الاطراف ؟
31				يستطيع العاملون بالمنظمة التعليمية التواصل بأصحاب القرار بسهولة ويسر ؟
32				تمتلك المنظمة التعليمية نظام معلومات فعال يسهل عملية تبادل المعلومات ؟
33				تمتلك المنظمة التعليمية شبكة اتصالات حديثة ؟
المحور الثاني: التنمية المستدامة				
أولاً: البعد الاقتصادي - ما مدى موافقة العبارات للبعد الاقتصادي في التنمية المستدامة؟				
34				تساهم المنظمة التعليمية في تحقيق رفاهية اقتصادية للبيئة المحيطة ؟
35				تدير المنظمة التعليمية برامجها وأنشطتها بطريقة اقتصادية ؟
36				تؤمن المنظمة التعليمية بمبدأ المنافسة الشريفة ؟
37				تحرص المنظمة التعليمية على تخفيض تكاليفها دون المساس بالجودة .
38				تنوع المنظمة التعليمية مصادر تمويل البرامج والأنشطة المختلفة ؟
39				تعمل المنظمة التعليمية على استثمار المساحة الغير مستخدمة من الفناء في إنشاء الحدائق المثمرة ؟

				40	تحرص المنظمة التعليمية على تدوير المياه المستخدمة في ري المساحات الخضراء ؟
				41	تحرص المنظمة التعليمية على الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة ؟
				42	تقوم المنظمة التعليمية بتوعية عملائها بالمهن المطلوبة في سوق العمل مستقبلاً ؟
				43	تحرص المنظمة التعليمية على توفير برامج التدريب المهني ؟
				44	تعقد المنظمة التعليمية اتفاقيات شراكة وتعاون مع منظمات المجتمع الداعمة ؟
				45	تساهم المنظمة التعليمية في التوعية المجتمعية بأهمية تدوير واستثمار المواد المستهلكة ؟
				46	تسعى المنظمة التعليمية إلى تبني برامج وأنشطة تهدف إلى إكساب الاطراف المرتبطة بها المهارات اللازمة لسوق العمل ؟
				47	تتبنى المنظمة التعليمية برامج وأنشطة تدريبية وتوعوية لترشيد استهلاك الموارد ؟
				48	تربط المنظمة التعليمية برامجها وأنشطتها بخطط التنمية المتعلقة بالبيئة المحيطة بها لضمان استدامتها واستمراريتها .
<b>ثانياً : البعد الاجتماعي ( ما مدى موافقة العبارات للبعد الاجتماعي )</b>					
				49	تسمح المنظمة التعليمية للمجتمع المحلي باستخدام مرافقها وامكانياتها عند الحاجة لها ؟
				50	تحرص المنظمة التعليمية على مشاركة البيئة المحيطة بها في خطط التنمية المستدامة ؟
				51	تتبنى المنظمة التعليمية توفير برامج توعية للبيئة المحيطة بها حول مفاهيم التنمية المستدامة ؟
				52	تهيئ المنظمة التعليمية كافة الوسائل الممكنة لكسب ثقة الأطراف المرتبطة بها ؟
				53	تشرك المنظمة التعليمية المجتمع المحيط بها في دعم وتوفير المرافق المختلفة ؟
				54	تضع المنظمة التعليمية في خططها أهدافاً اجتماعية ؟
				55	تهتم المنظمة التعليمية بتوفير الخدمات التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة ؟
				56	تحرص المنظمة التعليمية على تقديم برامج اجتماعية تعاونية؟
<b>ثالثاً: البعد البيئي ( ما مدى موافقة العبارات للبعد البيئي )</b>					
				57	تقدم المنظمة التعليمية برامج التوعية الصحية في البيئة المحيطة بها ؟
				58	تقيم المنظمة التعليمية حملات تطوعية لخدمة البيئة المحيطة ؟
				59	تسهم قيادة المنظمة التعليمية من خلال برامجها وأنشطتها التوعوية في المحافظة على البيئة من التلوث ؟
				60	تعمل قيادة المنظمة التعليمية على توعية أفراد البيئة المحيطة بأهداف التنمية المستدامة ووسائل تحقيقها .

رابعاً : البعد الأخلاقي ( ما مدى موافقة العبارات للبعد الأخلاقي )

				61	تحرص المنظمة التعليمية على تقديم برامجها وأنشطتها بتكلفة منخفضة ؟
				62	تحرص المنظمة التعليمية على توفير فرص التعليم للجميع ؟
				63	تركز المنظمة التعليمية في برامجها وأنشطتها على المساواة بين الجنسين ؟
				64	تلزم المنظمة التعليمية عناصرها بتبني استراتيجيات وأساليب التعليم التعاوني ؟
				65	تتبنى المنظمة التعليمية ثقافة التسامح ونبذ الكراهية ؟
				66	تشجع المنظمة التعليمية عملائها على قبول الرأي والرأي الآخر ؟
				67	تساهم قيادة المنظمة التعليمية مع منظمات المجتمع الأخرى في مساعدة الفقراء ؟
				68	تحرص المنظمة التعليمية على الترويج لثقافة السلام والمواطنة ؟
				69	تمتلك المنظمة التعليمية دليلاً أخلاقياً واضحاً ومعلناً للجميع ؟
				70	تعمل المنظمة التعليمية على تبني برامج وأنشطة تعليمية تسمح لها باكتشاف ميول ومواهب الدارسين .
				71	توفر المنظمة التعليمية برامج دعم ورعاية الموهبين في البيئة المحيطة بها ؟
				72	تسعى المنظمة التعليمية إلى رفع مستوى المرافق التعليمية بما يتناسب وتحقيق أهداف التنمية المستدامة ؟
				73	توفر المنظمة التعليمية برامج الدعم التقني والاجتماعي لأفراد البيئة المحيطة بها ؟

## ملحق رقم (2) الاستبانة بعد التحكيم

المحور الاول : إدارة الجودة الشاملة						
م	الفقرات	درجة المواءمة				
		بشدة موافق	موافق	موافق جزئياً	موافق بشدة	موافق بشدة
		5	4	3	2	1
أولاً : التزام القيادة العليا						
1	تحرص قيادة المنظمة التعليمية على وضع رؤية واضحة للمنظمة.					
2	تمتلك المنظمة التعليمية رسالة محددة .					
3	تمتلك المنظمة التعليمية خطة استراتيجية يساهم الجميع في وضعها .					
4	تلتزم المنظمة التعليمية بدعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .					
5	تضع المنظمة التعليمية أهدافها الاستراتيجية وفقاً لحاجات ورغبات عملائها					
ثانياً : التركيز على العملاء						
6	تحلل المنظمة التعليمية حاجات ورغبات عملائها .					
7	تعمل المنظمة التعليمية على تلبية حاجات ورغبات عملائها					
8	تضع المنظمة التعليمية بكافة مستوياتها مصلحة العملاء أولاً					
9	تحرص المنظمة التعليمية على تقديم خدماتها للعملاء بما يتجاوز توقعاتهم.					
10	تعتمد قيادة المنظمة التعليمية مجالس الآباء كأسلوب من أساليب التعاون لتحقيق الجودة الشاملة .					
ثالثاً : المشاركة الجماعية						
11	تشجع المنظمة التعليمية العاملين على العمل بروح الفريق الواحد					
12	تحرص المنظمة التعليمية على تشكيل فرق عمل متخصصة من العاملين لحل المشكلات التي تواجهها .					
13	تمنح المنظمة التعليمية العاملين فيها الصلاحيات الكافية للتغيير والتطوير.					
14	تعتبر المنظمة التعليمية العاملين عملاء داخليين يشاركون في وضع السياسات والاستراتيجيات .					
15	تشجع المنظمة التعليمية العاملين فيها على الاشتراك في معالجة بعض المشكلات الاجتماعية .					
16	تحرص المنظمة التعليمية على تدريب العاملين على أنظمة الجودة					
17	تعتبر المنظمة التعليمية تدريب العاملين حق من حقوقهم .					

رابعاً : التحسين المستمر					
				تهتم المنظمة التعليمية بالتحسينات المستمرة لبرامجها وأنشطتها المختلفة .	18
				تتبع المنظمة التعليمية منهج التحسين المستمر في مدخلاتها التعليمية وعملياتها ، بما يتوافق مع احتياجات البيئة المحيطة .	19
				توفر المنظمة التعليمية الموارد اللازمة للتحسين المستمر لأنشطتها	20
				تحرص المنظمة التعليمية على أن يشمل التحسين المستمر كافة أنشطتها .	21
				تضع المنظمة التعليمية برامج لتطوير وتحسين الخدمات التعليمية .	22
خامساً : اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات والحقائق					
				تمتلك المنظمة التعليمية نظام معلومات فعال يسهل عملية تبادل المعلومات .	23
				تحرص المنظمة التعليمية على نشر المعلومات والحقائق حول أنشطتها	24
				توجد لدى المنظمة التعليمية قنوات اتصال فعالة في كل الاتجاهات	25
				يشارك العاملون في المنظمة في صنع القرارات .	26
المحور الثاني : التنمية المستدامة					
أولاً : البعد الاقتصادي					
				تدير المنظمة التعليمية برامجها وأنشطتها بطريقة اقتصادية تساهم في رفاهية البيئة المحيطة .	27
				تشرك المنظمة التعليمية المجتمع المحيط بها في دعم وتوفير المرافق المختلفة .	28
				تحرص المنظمة التعليمية على تخفيض تكاليف عملياتها دون المساس بالجودة .	29
				تسعى المنظمة التعليمية إلى تنويع مصادر تمويل برامجها وأنشطتها المختلفة .	30
				تحرص المنظمة التعليمية على الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة	31
				تحرص المنظمة التعليمية على إعادة تدوير المواد المستهلكة .	32
				تعقد المنظمة التعليمية اتفاقيات تعاون و شراكة مع منظمات المجتمع الداعمة .	33
				تساهم المنظمة التعليمية في التوعية المجتمعية بأهمية تدوير واستثمار المواد المستهلكة .	34
ثانياً : البعد الاجتماعي					
				تحرص المنظمة التعليمية على توفير برامج التوعية المهنية لعملائها.	35
				تسمح المنظمة التعليمية للمجتمع المحلي باستخدام مرافقها وإمكانياتها عند الحاجة إليها .	36
				تنظر المنظمة التعليمية إلى التحسين المستمر لجودة خدماتها من زاوية التنمية المستدامة .	37

				تحرص المنظمة التعليمية على مشاركة البيئة المحيطة بها في خطط التنمية المستدامة .	38
				توفر المنظمة برامج توعوية للبيئة المحيطة بها تدعم مفاهيم التنمية المستدامة .	39
				تتضمن خطط المنظمة التعليمية أهدافاً تتعلق بمسؤوليتها نحو المجتمع .	40
				توفر المنظمة التعليمية خدمات تعليمية تتناسب مع ذوي الاحتياجات الخاصة .	41
				تحرص المنظمة التعليمية على توفير فرص التعليم للجميع .	42
				توفر المنظمة التعليمية برامج دعم ورعاية الموهوبين في البيئة المحيطة بها .	43
ثالثاً : البعد البيئي					
				تربط المنظمة التعليمية برامجها وأنشطتها بخطط التنمية المتعلقة بالبيئة المحيطة بها لضمان استدامتها واستمراريتها .	44
				تقدم المنظمة التعليمية برامج التوعية الصحية في البيئة المحيطة .	45
				تنفذ المنظمة التعليمية حملات تطوعية لخدمة البيئة المحيطة ، كحملات النظافة والتشجير والحد من التلوث البيئي .	46
				تساهم المنظمة التعليمية في توعية أفراد البيئة المحيطة بأهداف التنمية المستدامة .	47
رابعاً : البعد الأخلاقي					
				تركز المنظمة التعليمية في برامجها وأنشطتها على المساواة بين الجنسين .	48
				تلتزم المنظمة التعليمية بتبني استراتيجيات التعليم التعاوني	49
				تشجع المنظمة التعليمية على نشر ثقافة التسامح والسلام ونبذ العنف والكرامية في البيئة المحيطة بها .	50
				تشجع المنظمة التعليمية ثقافة قبول الرأي والرأي الآخر في البيئة المحيطة بها .	51
				تشارك المنظمة التعليمية منظمات المجتمع الأخرى في مساعدة فقراء البيئة المحيطة بها .	52
				تمتلك المنظمة التعليمية دليلاً أخلاقياً واضحاً ومعلناً للجميع .	53

### ملحق رقم (3)

#### قائمة أسماء محكمي الاستبيان

الجامعة	الاسم	م
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	أ. د أحمد محمد برقان	1
الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا	أ. د أحمد محمد الشامي	2
جامعة صنعاء	أ. د أحمد الحضرمي	3
جامعة ذمار	أ. د آمال المجاهد	4
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	د. جبر عبد القوي السنباني	5
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	د. رضوان المخلافي	6
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	د. سعيد عبد المؤمن	7
جامعة صنعاء	أ. د سنان غالب المرهضي	8
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	أ. د شرف أحمد الشهاري	9
جامعة صنعاء	أ. د صالح الحماسي	10
جامعة صنعاء	أ. د عبدالله السنفي	11
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	أ. د عبدالله عباس المحرزي	12
جامعة ذمار	أ. م. د عبدالله القرشي	13
جامعة العلوم والتكنولوجيا	أ. د عبد اللطيف مصلح	14
جامعة صنعاء	أ. د عبد العزيز المخلافي	15
الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا	د. عبده نعمان الشريف	16
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	أ. م. د محمد ناجي عطية	17
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	أ. د يحي عبد الرزاق قطران	18

\* الاسماء مرتبة حسب الحروف الأبجدية.

## ملحق رقم (4)

### خطاب الجامعة بتسهيل مهمة الباحث وموافقة الجهات المعنية



الرقم: (0012)

المستورم

الأخ / مدير مكتب التربية والتعليم في امانة العاصمة

تحية طيبة وبعد:

#### الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم صادة الدراسات العليا بجامعة الاندلس خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم،  
وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع الباحث علي احمد محمد الادريسي الذي يقوم بدراسة بعنوان  
(دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبينة المنظمات التعليمية اليمنية، دراسة مقارنة بين  
منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومية والاهلية بأمانة العاصمة) كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في ادارة الاعمال  
، طالما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،



الامم حبره بصري  
بمقتضى قراره  
القيمة الكاملة للتعليم

بمقتضى قراره  
بمقتضى قراره  
بمقتضى قراره



www.andalusuniv.net  
info@andalusuniv.net

## ملحق رقم (5)

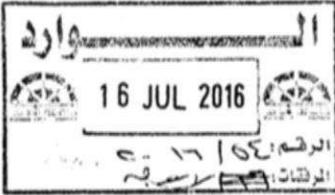
### إفادة المركز الوطني للمعلومات

الرقم : ( ٦٠٧ )



الجمهورية اليمنية  
رئاسة الجمهورية  
المركز الوطني للمعلومات  
إدارة المكتبة

التاريخ : ٢٠١٦/٦/١٦



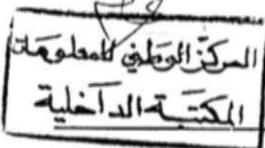
### إفادة

تفيد إدارة المكتبة بالمركز الوطني للمعلومات بأن البحث المعنون :  
دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة  
لبئة المنظمات اليمنية  
والذي يقوم الأخ عبدالمجيد الياقوت للتقدم به لرسالة : المهندس  
في قسم إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية - جامعة الانزلي - الجمهورية اليمنية  
ام يصلنا أي عنوان مشابه له منذ العام ٢٠٠١ حتى تاريخ يومنا : م  
( ( ضمن قاعدة البيانات المحتوية ما يزيد عن 13,000 رسالة واطروحة جامعية ) )

وعليه تم إصدار هذه الإفادة

مدير إدارة المكتبة الرقمية

عالية محمد الشامي



صنعاء - شارع الستين الجنوبي - مقابل مكاتب الخطوط اليمنية - - تلفون / ٤٤٥٠٠٢

Library Yemen - NIC. Info : E.MAIL الموقع الإلكتروني [www.Yemen-nic.info](http://www.Yemen-nic.info)

TQM. However, it is not statistically significant. The educational private administrations' awareness level higher than the educational governmental administrations' awareness level.

In addition, the results have resulted in a high level of awareness among educational organizations in general of the importance of achieving sustainable development, and that the level of awareness of the administrations of the private educational organizations is greater than that of the departments of Yemeni governmental organizations.

In the light of the results reached, the study presented a number of recommendations, the most important of which are:

- The necessity of increasing the interest of the administrations of Yemeni educational organizations to activate the dimensions (commitment and support of senior management, customer focus and continuous improvement), as these dimensions are important in promoting sustainable development.

- The administrations of Yemeni educational organizations should work to increase the contribution of their organizations in promoting In addition, the results have resulted in a high level of awareness among educational organizations in general of the importance of achieving sustainable development, and that the level of awareness of the administrations of the private educational organizations is greater than that of the departments of Yemeni governmental organizations.

- sustainable development, activating the participation of community organizations and actors in the development of sustainable development plans and managing resources to enhance partnership among them in order to promote and achieve effective sustainable development of the environment of Yemeni educational organizations by adopting the TQM entrance.

## **Abstract:**

The study aims to know the role of Total Quality Management (TQM) in promoting the sustainable development of the Yemeni educational organizations environment, and the contribution of each dimension of TQM in promoting sustainable development. identifying the most influential in promoting sustainable development, knowing the application level of TQM dimensions. To promote sustainable development in the environment of Yemeni educational organizations, and whether there are significant differences in the level of TQM contribution in promoting sustainable development due to the type of educational organization governmental or private as well as highlighting the role of the comprehensive quality management as a new management principle that helps organizations to increase their contribution to promoting sustainable development in their environment.

The sample of the study consisted of (267) educational organizations; they were selected according to the regular random sample, and the educational organization was the sampling unit.

The questionnaire was used as a measurement tool, while the statistical package for human and social sciences (SPSS) was used to analyze the study data. The comparative analytical descriptive method was used to derive the results of statistical analysis, which the important were:

The presence of a statistically significant role for TQM and its sub-dimensions in promoting the sustainable development of the environment of Yemeni educational organizations. The dimensions that have the most prominent and most important role in promoting the sustainable development of the environment of the Yemeni governmental educational organizations are (decision making in the light of information and facts and collective participation) The most widely interpreted dimensions of the disparity in sustainable development in the environment of Yemen's private educational organizations were (decision-making in the light of information and facts, collective participation, commitment and support of senior management).

The results also showed significant differences in the level of TQM's contribution in its secondary dimensions in promoting the sustainable development of the environment of Yemeni educational organizations due to the type of educational organization and for the Yemeni educational organizations.

The results revealed a high level of awareness among the administrations of Yemeni educational organizations in general of the importance of implementing

Republic of Yemen

Alandalus University for Science & Technology

Postgraduate Studies' Deanship

Faculty of Administrative Sciences

Business Administration department



# **The Role of Total Quality Management in Promoting the Sustainable Development of the Yemeni Educational Organizations Environment**

**(Comparative Study between the Pre-University Educational  
Governmental and Private Organizations in the Greater  
Municipality Governorate)**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration**

**Researcher:**

**Ali Ahmed Mohammed Al-idrisi**

**supervisor:**

**Dr. Jamal Nasser Al-Kumaim**

**Sana'a**

**2018**