

جامعة الجميع الذكية | ESU

كلية الإدارة | ماجستير | إدارة

(خطة البحث)

أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء جودة المنظمات التعليمية الخاصة
دراسة تطبيقية على المدارس
العالمية في مدينة الرياض

The impact of basic administrative functions on the quality
performance of educational organizations
(Applied Study On International Schools In Riyadh)

قائد الفريق :

صلاح مهدي الحداد – 20223006539

أعضاء الفريق :

20223006538 – فطوم السقاف

20223006325 - عبدالرحمن نجدي عبدالباقي

الملخص

أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء جودة المنظمات التعليمية العالمية في مدينة الرياض

إعداد:

عبد الرحمن نجدي عبد الباقي

فطوم السقاف

صلاح مهدي الحداد

إشراف الدكتور / وليد صديق

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع البيئة المدرسية في المدارس العالمية بمدينة الرياض في ضوء العوامل والقوى المؤثرة فيها، كما هدفت الى التعرف على واقع البيئة المدرسية في المدارس العالمية بمدينة الرياض في ضوء العوامل والقوى المؤثرة فيها، معرفة أوجه الشبه والاختلاف بين مدارس المقارنة، ومعرفة الإجراءات المقترحة لتطوير واقع البيئة المدرسية في مدارس العالمية، استخدم الباحث أسلوب البحث النوعي واستعانة بالمنهج الوصفي الميداني، كما تم استخدام أداة المقابلة والملاحظة كأداة للدراسة ، تكون مجتمع العينة من مديري وكلاء ومرشدي ومعلمي المدارس العالمية بمدينة الرياض، بلغ حجم العينة (20 فرداً)، من اهم النتائج التي توصلت اليها الدارسة: توجد أنشطة ترفيهية مثل مسابقة العام الدراسي، وخاصة بمناهج التربية البدنية مثل كرة القدم السباحة كرة السلة، ان عملية تقييم المدرسين تتم عن طريق عقد اختبارات قياس للمعلمين مدته ساعتين وعلى أساس النتيجة يتم التقييم الخاص بالمعلم ويتم عرضها للمعلمين نهاية العام وهذه تخص تطوير العملية التعليمية ، وجود شراكه بين المدرسة والدفاع المدني ويقدم منسوبي الدفاع المدني سنوياً ندوات او محاضرات توعوية بكل ما يخص الامن والسلامة ، أن من ضمن إجراءات الأثر الاكاديمي تغير المصادر المتعددة في مكتبة المدرسة والمواقع الالكترونية ، أن الاستراتيجيات المستخدمة اثناء التدريس تكون غالباً حسب المعلم وكفاءته ، ان آلية حل المشكلات التعليمية المتعلقة بالطلاب تكون تحت اشراف وكيل شؤون الطلاب بوجود المرشدين الطلابيين، اما من اهم التوصيات: لابد ان يكون الإشراف بواسطة الإداريين على ساحة المدرسة والمواقف الخارجية لضمان امان وسلامة الطلاب، ضرورة التعاقد مع شركة أغذية متخصصة لتوريد أنواع مختلفة من الوجبات الصحية لتتناسب مع كل الطلاب لابد من التقييم الدوري للمعلمين سواء من ناحية القدرة التعليمية عن طريق عقد اختبارات دورية أو من الناحية النفسية والسلوكية وقدرة المعلم على تحمل ضغوط الطلاب وحسن التعامل معهم، توفير عيادة طبية بها تجهيزات أساسية وتكليف جزئي ل احد اف ارد طاقم المدرسة يكون لديه دورة معتمدة في الإسعافات الأولية حتى يتسنى له مساعدة الطلاب او المعلمين في حالة حدوث اي تعب مفاجئ او إصابة لا سمح الله، لابد من وجود بعض الأنشطة الصفية مثل تدريس قيم خارج المناهج من شأنها رفع المستوى الفكري والأخلاقي للطلاب

الكلمات المفتاحية: التطوير الإداري ، جودة التطوير ، الجودة الإدارية ، تطوير البيئة المدرسية، المدارس العالمية، مدينة الرياض

المقدمة:

تشهد التربية اليوم كباقي النظم المجتمعية في عصر المعرفة تطورات جوهرية تتناول مكونات النظام التربوي برمته بالتعديل والتطوير منها: التركيز على المتعلم بصورة أساسية، والتوسع في عمليات التعلم على حساب التعليم، والانتقال من دور المعلم الملقن والمحفظة إلى دور الميسر والمدرّب، والتركيز على التعلم الذاتي. التأكيد على النشاط والممارسة على أنها مداخل واستراتيجيات تربوية والمحفظة إلى دور الميسر والمدرّب، والتركيز على التعلم الذاتي. التأكيد على النشاط والممارسة على أنها مداخل واستراتيجيات تربوية يمثل التعليم أحد الأساسيات للنهوض بالمجتمع، وتحسين مستوى ثقافته، فهو من أهم الأمور المطلوبة والمهمة في الحياة وعن طريقه يتطور الإنسان فكرياً وحضارياً وعلمياً، والمدرسة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان، والمساهمة في تطويره ونموه في جميع النواحي الجسمية والنفسية والمعرفية والثقافية والاجتماعية وفقاً لميوله ورغباته، وتساعد تهيئة البيئات المدرسية بكل ما تحتويه من عناصر ومكونات في تحقيق هذا التطور ورغم أن المدرسة ليست الوحيدة التي تسهم بعملية التعليم إلا أنها أداة المجتمع في تنشئة الأبناء والتنظيم الذي يعمل على أعداد الطلاب لمواجهة احتياجاتهم، وتبدأ بم رحلة التعليم الابتدائي، والذي يتناول الأطفال في مرحلة تتشكل فيها شخصياتهم وهي الركيزة ومما لا شك فيه أن مرحلة الأساس تعتبر أهم المراحل التعليمية إذ يتعلم فيها التلميذ مبادئ القراءة والكتابة كما يقضي فيها فترة من عمره تمتد إلى ثمان سنوات. ولذا لابد للمؤسسات التربوية آلية تسعى إلى تحسين البيئة المدرسية والتي من أهم عناصرها المتعلم والمعلم والمنهاج والمناخ المدرسي والبيئة المادية المتمثلة في البناء المدرسي ومرافقه

أن تكون المنظمة جيدة في مجال عملها لم يعد معياراً للنجاح ، فمن زيادة المنافسة والتطوير المتسارع للدول والمنظمات والكيانات في القطاعات المختلفة أصبح التميز هو المعيار الأول للنجاح ، وفي ظل التحديات العولمة الذي نعيشه تحديات كبيرة ، وتغيرات وتطورات مستمرة ومتسارعة وذلك في شتى المجالات ومن بينها قطاع التعليم ، حيث تعد المدارس مؤسسات علمية وتربوية تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف ويقع على عاتقها مسؤولية تهيئة الكفاءات الإدارية لدفع هذه الكفاءات إلى درجات الابداع والابتكار خاصة في ضوء ما يشهده العصر الحالي من تطور سريع وتحول جذري نحو التقدم العلمي والتكنولوجي وثورة الاتصالات والمعلومات أثر على المنظمات بشكل عام وعلى المدارس بشكل خاص ولكي تتمكن المدارس من التغلب على هذه التحديات يلزم عليها الاهتمام بالموارد البشرية فيها ، لان الانسان هو المسؤول الأول عن نجاح وفشل أي منظمة تعليمية واهم مورد انتاجي تملكه ، كما يجب على المدارس ان تعمل على إتباع مفاهيم جديدة تتعلق ببعض الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع في جميع النواحي الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية ، ولقد أصبح واضحاً ان التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها في ترشيد وتطوير العمل الإداري ، وكذلك التواصل مع المواطنين اختيار لا يخضع للرفض إنما أصبح ضرورة تحدد بقاء المنظمات.

وتتكون العملية الإدارية في أي منظمة من خمس وظائف هي التخطيط، التنظيم ، القيادة ، الرقابة الإدارية ، التنسيق ، وتحتوي هذه الوظائف الإدارية على الكثير من العمليات الإدارية التي تؤدي تطبيقها ومتابعتها إلى نجاح المدير في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها والحفاظ على استمرارية حياتها . قد تبدو لأول وهلة أن هذه الوظائف الإدارية بسيطة ويمكن تجاوزها بالنسبة للأفراد العاملين في منظمات الاعمال الذين لم يدرسوا علم الإدارة معتمدين على خبرتهم التي لا أساس علمي لها ويتخذون قراراتهم معتمدين أيضاً على نفوذهم الشخصية ومواقعهم التنظيمية في مستويات الإدارة المختلفة.

ويهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء المدارس العالمية في مدينة الرياض، وتحديد الوظائف الإدارية الأساسية الأكثر أهمية في تحسين أداء المدارس

العالمية، وتحليل العلاقة بين تلك الوظائف الإدارية والأداء المدرسي العام للمدارس العالمية في مدينة الرياض .

وتحقيق الارتياح النفسي والمادي الذي يجعل العامل أكثر انتماء للمؤسسة التعليمية، ويزيد من المشاركة الفعالة وتحقيق أقصى درجة من الأمان والرضا الوظيفي التي تعزز من صحة العاملين ورفاهيتهم بشكل أفضل، والتنمية المهنية، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، وهذا ينعكس على تحسن العلاقات بين العاملين والإدارة ، بالإضافة الي تقليل التوتر والقلق الناتج عن ضغوط العمل والحد من الصراع وتحسين الإنتاجية وتعزيز موقف المؤسسة التعليمية التنافسي للسعي الي إبهار المستفيد من خلال الخدمات المقدمة له.

وقد كان منطلق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، المعبر عن مدى الطموح والامل في تحقيق الريادة والسعي وراء الأهداف المنشودة في تطوير وتحسين التعليم بشكل عام والاستعانة بالكادر الإداري المبدع، وتهيئة البيئة الوظيفية المناسبة لهم.

أهمية الدراسة:

تمكن أهمية هذه الدراسة الي تحديد العوامل الإدارية المؤثرة في أداء منظمات الاعمال التعليمية الخاصة، وتحقيق التفوق الشامل والدائم والوصول الي الريادة والبقاء في دائرة التميزين بما تحققه من إنجازات وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

كما تمكن

وترتبط هذه المشكلة مع عدم التزام هذه المؤسسات بتطبيق وظائف الإدارة كوسيلة لتوفير فرص النجاح في هذه المؤسسات، كما تبرز أهمية الدراسة من خلال محاولتنا الإجابة عن أسئلة الدراسة واقتراح التوصيات الي سيتم التواصل إليها في معالجة المشكلة، أيضاً من كونها ستكون مفيدة لمعظم مؤسسات التعليم التي تعاني من المشكلة ذاتها

كما أنها تشكل طموحاً لنا في الوصول الي نتائج وتوصيات تشكل مقدمة لمزيد من الدراسات التي تعالج مشكلات أخرى في قطاع التعليم العالمي كما تمكن أهمية الدراسة في:

- 1) تزويد المهتمين والمسؤولين عن التربية والتعليم بأساليب الاهتمام بالبيئة المدرسية وتطويرها .
- 2) الاستفادة من الخبرات الموجودة وتطويرها أكثر في المدارس العالمية .
- 3) توجيه الباحثين والمهتمين في التربية المقارنة والاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية التي تنفذ في المملكة العربية السعودية قبل استيرادها من دول خارجية .
- 4) تزويد المسؤولين الإداريين في المدارس العالمية بأدوات يمكن ان تؤثر ايجاباً على تحفيزهم والي الاهتمام بصحة الطلاب النفسية والتحكم في انفعالاته وإبراز المواهب .
- 5) جعل بيئة العمل في المدارس التعليمية العالمية بيئة عمل مناسبة للإنجاز وتنمية مهارات العاملين وقدراتهم من خلال الدعم والتحفيز لهم بشكل مادي ومعنوي.
- 6) تحسين نوعية الخدمات الإدارية المقدمة للطلبة في القطاع التعليمي .

أسئلة الدراسة:

كيف يمكن تطوير وتحديد الوظائف الإدارية الأساسية الأكثر أهمية في تحسين أداء المدارس العالمية، وتحليل العلاقة بين تلك الوظائف الإدارية والأداء المدرسي العام للمدارس العالمية في مدينة الرياض.

- 1) الإجراءات المقترحة لتطوير الوظائف الادارية للعاملين في المدارس التعليم العالمي في مدينة الرياض؟
- 2) واقع البيئة المدرسية في المدارس العالمية في مدينة الرياض والقوى المؤثرة فيها؟
- 3) أوجه الشبه والاختلاف بين الإداريين والعاملين في المدارس العالمية؟
- 4) الأسس النظرية للتحفيز الادري للعاملين في ضوء مؤشرات الأداء؟
- 5) أثر جودة الحياة الوظيفية للعاملين ورضاء المستفيدين من المخرجات وخدمات التعليم العالمي في مدينة الرياض؟

فرضيات الدراسة:

سعت هذه الدراسة الي فحص الفرضيات الصفرية الاتية بناء على أسئلة الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (—) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المدارس العالمية في مدينة الرياض تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (—) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المدارس العالمية في مدينة الرياض تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (—) بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المدارس العالمية في مدينة الرياض تُعزى لمتغير سنوات الخبرة .

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الي:

- 1) التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة على العاملين في المدارس العالمية في مدينة الرياض .
- 2) التعرف على درجة الأداء الوظيفي لدى العاملين في المدارس العالمية في مدينة الرياض .
- 3) التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في المدارس العالمية في مدينة الرياض .

حدود الدراسة:

تناول البحث الراهن التحفيز الإداري للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي العالمي في مصر باعتبارها الأساس الذي تبني عليه بقية المراحل، ولأن المنطق يقول ان الخطة لتطوير الأداء المهني للمعلمين في الرياض ينبغي أن تبدأ من بداية السلم التعليمي ومن ثم تعميمها على بقية المراحل كم اقتصر البحث الحالي على مؤشرات الأداء الكمية باعتبارها أكثر المؤشرات موضوعية وعدالة التقييم الأداء، ومن ثم يمكن من خلالها تحقيق سياسات تحفيز فعالة ومستدامة تساهم في تطوير أداء الموظفين المهني في المدارس العالمية في الرياض.

أهدافها:

يهدف البحث الحالي الي:

- 1) الوقوف على الأسس النظرية للتحفيز الإداري للمعلمين.
- 2) الوقوف على مؤشرات الأداء الكمية للمعلمين.
- 3) التعرف على واقع التحفيز الإداري للمعلمين بمدارس التعليم العالمي في مدينة الرياض

منهجية وطرق البحث:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة قام فريق البحث باستخدام المنهج الوصفي. ويعرف بانه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدث أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من فريق البحث نفسه. والذي يحاول الفريق من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل .

أدوات الدراسة:

الاستبيانات وهي عبارة عن مجموعة أسئلة تتم صياغتها من قبل المجموعة ومن ثم طرحها وتوزيعها على عينة الدراسة .

مجالات الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بانه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف هو القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية لسنة 2022 .

الدراسات السابقة والإطار النظري

- دراسة (بكليز : ٢٠١٠) بعنوان " إدارة التغير كمتطلب لنجاح مشروع تأهيل المؤسسات" إذ أجريت الدراسة على المؤسسات التعليمية العالمية في الجزائر، وهدفت الي معرفة دور واهمية التغير بالنسبة للمنظمات التعليمية واثيرها، وتوصلت الدراسة الي ضرورة التأهيل الصحيح لجميع الجوانب المؤسسة التعليمية لمواكبة التغير، إلا ان كثيراً من الأحيان لم تنجح عملية التأهيل بسبب عدم التشخيص الصحيح الدقيق والشامل لجوانب المؤسسة التعليمية، وتعثّر او ببطء التأهيل وعدم الاخذ بعين الاعتبار المشاكل الحقيقية المرتبطة بمحيط المؤسسة، وبالتالي يؤثر على تنافسيتها وأدائها الاقتصادي والمالي .

- دراسة (الجعبري ٢٠٠٨): بعنوان دور الإدارة العليا في تحقيق الابداع المؤسسي في المنظمات العالمية، وكان من نتائجها أن تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية، الأهمية الأكبر في توجيه الموظفين نحو الابداع المؤسسي، وايضاً ظهرت الدراسة بتوصية لضرورة الاهتمام بمنصب الإدارة العليا وتعيين الافراد المناسبين، وضرورة توجيه الاهتمام نحو الاستثمار بالعقل البشري.

- دراسة نبيلة الدوسري (2006م) بعنوان "دور الحوافز في الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في مملكة البحرين"، والتي اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة للبحث تم تطبيقها على (407) معلم ومعلمة بنسبة 66% من مجتمع الدراسة حيث توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في تطوير الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية خاصة الحوافز المادية.

- تقدير وفهم أثر الحوافز المالية في دنفر"، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم جهود صانعي السياسات التعليمية في مقاطعة دنفر بالولايات المتحدة الأمريكية لتقديم حوافز مالية للاحتفاظ بالمعلمين بهدف تطوير قوة عاملة عالية الجودة بالمدارس في المقاطعة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على المقابلة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن بعض المعلمين قد يستجيبون للحوافز المالية، إلا أن استجابتهم تتضاءل بسبب تأثير العوامل الأخرى غير المالية.

- هدفت دراسة (رنا إبراهيم الرشودي ٢٠١٧) التعرف على فاعلية الاتصال الإداري مدرسة القصيم ودوره في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الاكاديميون والاداريين وتم استخدام المنهج الوصفي لمناسيته لطبيعة الدراسة ، وقد سمعت الدراسة الميدانية الي تقصي واقع الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء المؤسسي ثم الخروج بتصورات مبدئية يمكن على ضوءها اقتراح النتائج والتوصيات ، وتوصلت الدراسة الي إن مستوى تحسين الأداء المؤسسي ومن بينها مظاهره سير العمل بشكل طبيعي في حال غياب أحد العاملين ، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الأداء الإداري ومن ظاهرة اتباع وتنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات وقواعد العمل الرسمية داخل العمل ، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال إدارة الموارد المتاحة ومن مظاهره إدارة الوقت بفعالية داخل العمل.

- هدفت دراسة (Mohan2015) الي معرفة أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الممرضات بمستشفيات فلبور بإيطاليا ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من الممرضات قوامها (١٢٥) ممرضة ، وتوصلت الدراسة الي ان تطبيق التدوير الوظيفي أدى الي تحسين أداء الممرضات بمستشفيات فلبور بإيطاليا ، ،تقليل شعورهن بالرتابة ، وإكسابهن الكثير من المعارف الشخصية والإدارية والتقنية والوظيفية ، وزيادة دافعيتهن نحو تقديم الخدمات على التطوير الوظيفي لهن ، واوصت الدراسة بضرورة التدريب المسبق للممرضات قبل تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي في أي منظمة لتمكينهم من العمل في مهام مختلفة والتعامل قضايا المنظمة.

- دراسة العمري ،1422هـ (تحديد واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية ، وكان عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية الحكومية النهارية بمدينة الرياض، وبلغ عددهم (649) معلماً بواقع 30% من مجتمع الدارس وكان من نتائج الدراسة أن واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية بشكل عام كانت (ضعيفة) حيث كان المتوسط الحسابي لهذه المشاركة (2.42) من (5) درجات ،ولا يوجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في جميع الأبعاد تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) عدا البعد المتعلق بالشئون الإدارية، علماً أن اختبار (شيفيه) لم يظهر مصدر تلك الفروق.

-2دراسة(فهمي وجوهر ، 2000) بعنوان:"تطوير الإدارة التربوية وتحديثها في ضوء التجارب العربية والعالمية وثورة الاتصال والمعلومات"، وضحت القصور في مدخلات الإدارة على النحو الآتي : 1- أن هناك ضعفا في الإعداد المهني لمديري إدارات التعليم ومديري المدارس يحول بينهم وبين القيام بوظائفهم القيادية . 2- أن هناك ضعفاً في الإمكانيات المادية على مستوى المدرسة في صورة نقص في الغرف أو المرافق أو أدوات الاتصال والتفاعل مع المجتمع المحلي، أو تقنيات حديثة لجمع المعلومات، وتنظيمها، وتبويبها وتحليلها. 3- سوء حال المباني المدرسية في بعض البلاد العربية، وكثرة عدد التلاميذ بها وازدحام الفصول مما يضعف من قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها. ودعت الدراسة إلى تطوير الإدارة سلوكياً بدعم العمل الجماعي وتنمية إدارة الوقت والإحساس بالذات والمشاركة في صناعة القرارات، وتطويرها تقنياً باستخدام أساليب عمل جديدة وأجهزة تكنولوجية متطورة، وتطويرها تنظيمياً بإعادة تحديد الواجبات والاختصاصات والأنشطة، وتطويرها رقابياً بتسهيل الاتصالات وتدعيم أنظمة المعلومات وتطويرها شمولياً بترشيد صناعة القرار باستخدام أنظمة معلومات متطورة.

3.دراسة (كعكي،2005) تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة التربوية في عصر العولمة وتجسيد واقع الإدارة التربوية في عصر العولمة بالمملكة العربية السعودية وكيف يمكن للإدارة التربوية أن تتفاعل مع العولمة ووضع تصور مقترح لآليات تحديث الإدارة التربوية في عصر العولمة وتوصلت الدراسة إلى إن الإدارة التربوية في عصر العولمة بالمملكة العربية السعودية مطالبة بالعمل على تفعيل دورها التربوي بما يتناسب مع التطورات العلمية الحديثة، وذلك يلزمها تحديث السياسات واللوائح التنظيمية، وإعادة النظر إلى الهيكل التنظيمي، وتوصيف وتصنيف الوظائف بما يلئم احتياجات عصر العولمة ، والتوعية الإدارية بكيفية التفاعل الواعي مع عصر العولمة ، وتدريب القيادات التربوية على ذلك.

4.دراسة (الشرقاوي، 200)، بعنوان: "إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة - دراسة ميدانية وهدفت إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم ،ودراسة القوى الثقافية السائدة والمتوقعة المؤثرة في الإدارة المدرسية والتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة في مصر وتقديم تصور مقترح وبعض التوصيات لتحسين إدارة الجودة الشاملة. تذهب الكاتبة إلى أن نجاح الجودة الشاملة في المدرسة يتطلب التزام مدير المدرسة أولاً بالجودة. مهارات مدير الجودة الشاملة: تنقل المؤلفة المهارات اللازمة لمدير الجودة نقلاً عن أحد المصادر وهي كالتالي: يوضح بناء الثقة والصراحة (تنمية الثقة في الغير- الحصول على المعلومات من العاملين. الخ يوضح بناء المزاملة وروح الفريق. يبنى قراراته بناء على الحقائق. يوضح تعزيز الإنجازات بالتقدير والمكافآت. التحسين المستمر للأداء (استخدام دورة ديمينغ لتحسين الأداء

5.دراسة (علي السيد أحمد، 1992)، بعنوان: "الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول"، درس الباحث كيف يمكن للإدارة المدرسية أن تحقق أهدافها وتمارس بكفاءة وظائفها ومسئولياتها القيادية والتربوية وتسهم في تحقيق فعالية وجودة مخرجات العملية التعليمية . واتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وطبق على واقع الادارة المدرسية في جمهورية مصر العربية ، وقام بتحليل العوامل والمؤثرات التي تشكل تحديات تحتم تطوير الادارة المدرسية ، وتوصل إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: تأثير الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي على وظائف وأدوار مدير المدرسة ، الحاجة إلى تطبيق الفكر الإداري المعاصر القائم على اتباع أسلوب التفكير العلمي في صنع القرارات المدرسية ، الحاجة إلى التدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس لصقل مهاراتهم القيادية، تأثير المدرسة بالبيئة المحيطة بها وقيم المجتمع الذي تنتمي إليه.

- دراسة محمد العقلاء 2020 جامعة الطائف، السعودية

تهدف الدراسة الى فحص العلاقة بين التميز المؤسسي وجودة الحياة الوظيفية كما تهدف الى تحديد الاختلافات حول وعي المستجيبين. تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال جمع البيانات ووصفها وتحليلها لفحص العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة. شملت الدراسة العاملين في المجال الصحي ووجدت انه لا يوجد فرق كبير بين تصورات المشاركين حول وعيهم بالتميز المؤسسي، وجودة العمل، والحياة والالتزام .

-دراسة Prem Vrat 2016 جامعة نورث كاب، الهند :

في هذه الدراسة اقترح الباحث نموذج لتقييم درجة التميز المؤسسي حيث أن نتائج التقييم ستكون بمثابة مجالات تركيز رئيسية للتميز، تم اختبار شركتين لمقارنة نتائجهما بالنموذج المقترح، تتطلب النتيجة مزيداً من العمل على التحقق من صحتها وذلك لكونها تستند على التقييم الذاتي. يمكن الاستفادة من النموذج وتطبيقه في أي شركة لتقييم درجة التميز المؤسسي وبالتالي معرفة مجالات التركيز الرئيسية للتحسن من خلال نتائج التقييم .

7.دراسة (جويلي، 2001)، بعنوان: "المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية" ، ناقشت الباحثة استخدام الجودة التربوية كمدخل لتطوير هيكل التعليم وأهدافه وتقويم محتواه ، واتبعت المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى ضرورة التخطيط لتحقيق جودة التعليم الذي يساير احتياجات

الخطط التنموية ، كما أن تطبيق أدوات الجودة التربوية بحاجة إلى دعم الدولة ، وزيادة التمويل ، تحديد الأولويات والسياسات التربوية بوضوح ، والاهتمام بتحسين نوع التدريب ، اقتراح عدد من محاور تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية منها: الاهتمام بالمناخ التعليمي ، الإدارة التربوية الواعية ، التركيز على مخرجات التعليم ، التركيز على المناخ التعليمي المناسب ، ولقد تم تطبيق البحث على جمهورية مصر العربية.

8.دراسة (ماضي،2002) بعنوان: “تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم”، درس الباحث إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية ومنها التعليم ، واتبع المنهج الوصفي ، وتوصل إلى وضع تصميم مقترح لإدارة الجودة الشاملة ، بالاعتماد على تطبيق نظرية الجودة الشاملة ، كما أورد تطبيقات لنظم إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي والمدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتوصل إلى نتائج عديدة منها : تنوع المستفيدين من الخدمات التعليمية فمنهم : أصحاب الأعمال والدولة وطلبا وإجراء الدراسات البحثية ، أما من داخل النظام التعليمي : أعضاء هيئة التدريس ، العاملون ، الكلية /المدرسة...، ليس هناك ضمان بوجود رؤية مشتركة بين تلك الفئات حول المقصود بإدارة الجودة الشاملة، وجود صراع بين الفنيين والإداريين ، خصوصية كل طالب ، وجود بيروقراطية حادة ، كل ذلك يشكل عقبة في طريق تحقيق الجودة التربوية الشاملة نظراً لأنها تعتمد على قنوات اتصال فعالة ، عمل جماعي ، التكامل بين العمليات الإدارية

9.دراسة (جاسم، 2005) بعنوان: “تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة: صيغة مقترحة”، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين بالإضافة إلى إيجاد صيغة مقترحة لوصف الوظيفي . كما هدفت إلى التعرف على مدى تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتوصل إلى صيغة مقترحة لاستمارة تقييم أدائه الوظيفي وفقاً لهذه المبادئ. وبعد تطبيق الاستبانة على المشاركين جاءت النتائج العامة بأن هناك أربعة مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأ غير متوافرة في الوصف وهي: الهدف وهو تحسين الإنتاج والخدمات ، إلغاء تقييم العمل على أساس السعر ، المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم ، تحقيق التغيير . أما فيما يتعلق بتقييم الأداء الوظيفي فقد جاءت النتائج العامة للمشاركين بعدم توفر عشرة مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأ في استمارة تقييم الأداء الوظيفي الخاصة به.

10.دراسة آل عبد السلام، (2004) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقصي مراحل تطورها ومعوقات تطبيقها في القطاع الحكومي والتعرف على واقع الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان تمهيداً لكشف الثغرات والمعوقات التي تحد من التطبيق الفعلي لهذا المفهوم بالأجهزة الحكومية.

11.دراسة (الألفي ، 2004) بعنوان :متطلبات تفعيل ثقافة الجودة الشاملة بين قيادات التعليم الأساسي - دراسة ميدانية في محافظة الدقهلية هدفت الدراسة إلى توضيح أبرز العناصر التي تركز عليها ثقافة الجودة الشاملة في مرحلة التعليم الأساسي . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لنشر وتفعيل ثقافة الجودة الشاملة تمثلت في المحاور التالية: التدريب والتوعية ورفع الكفاءة، المناخ العام ، السياسات واللوائح ، المعلومات واتخاذ القرار ، الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والمتابعة والتقويم . وأوصت الدراسة ببحث برامج توعية في جميع وسائل الأعلام المرئية والمسموعة والمقروءة حول أهمية نشر وتفعيل ثقافة الجودة الشاملة في التعليم الأساسي.

12.دراسة: إبراهيم، عادل رجب (2004) بعنوان (تصور مستقبلي لإدارة التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء بعض مؤشرات الجودة هدفت الدراسة إلى تحديد تصورا مستقبلياً لإدارة التعليم الثانوي العام بمصر من خلال التعرف على واقع مشكلات هذه الإدارة وتحديد أهم المتغيرات العالمية والمحلية ذات التأثير على العملية التعليمية في مؤسسات التعليم الثانوي العام . وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدة مبررات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التعليم الثانوي العام منها: التغلب على العقبات التي تعوق أداء العاملين ، تحسين الاتصالات والتحسين المستمر.

13.دراسة: عامر ، سامح عبد المطلب (2003) بعنوان (تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة تناولت الدراسة الإطار الفكري والفلسفي للجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في المجال التعليمي وواقع إدارة المدرسة الثانوية العامة والمشكلات التي تواجهها مع وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

14.دراسة: الشلول (2003) بعنوان (اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم لمحافظة أربد بالأردن الغرض من الدراسة التعرف على اتجاهات رؤساء الأقسام والمديرين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة أربد نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة . وقد توصلت الدراسة إلى وجود اتجاه إيجابي نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى أفراد العينة، لذلك فقد أوصت الدراسة بتطبيق نماذج إدارة الجودة الشاملة المتفقة مع البيئة الإدارية في الأردن.

15.دراسة: جلال، محمود أسامة (2002) بعنوان (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمملكة البحرين) = من توصيات الدراسة ما يأتي : تبني الجهات المعنية بوزارة التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة في إدارة المدرسة الابتدائية . الاهتمام بنشر ثقافة وأفكار ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بين كل المنتسبين للحقل التربوي وعلى وجه الخصوص الإدارة المدرسية للمدراس الابتدائية . توظيف مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وبالأخص مفاهيم العمل الجماعي.

16.دراسة: السعود (2002) بعنوان (إدارة الجودة الشاملة : نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة واقتراح نموذج لتطبيقها في المدرسة الأردنية وبيان أهم الصعوبات التي قد تعيق ذلك التطبيق . وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على صعيد الإدارة المدرسية وبيّنت أن هناك إمكانية لتطبيقها في المدرسة الأردنية.

المنطلقات النظرية للدراسة

جودة البيئة الوظيفية

عرف مفهوم جودة البيئة الوظيفية بأنها العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على البيئة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها، (المغربي، 2004: 5) وأضاف آخر بأنها البرامج التي تسعى إلى دمج الاحتياجات الشخصية للعاملين، وتوقعات الشركة (جاد الرب، 2008، ص6) .

إن جودة البيئة الوظيفية تتحقق حين تتوفر مجموعة من العوامل مثل تعويضات عادلة وكافية، وظروف عمل صحية آمنة، وفرص تطوير القدرات البشرية، والأمن الوظيفي، مرونة المهام الوظيفية وجداول العمل، والانتباه لعملية التصميم الوظيفي ومخطط سير العمل، وتطوير فرق عمل فعالة وإضافة عوامل أخرى لجودة البيئة الوظيفية مثل التمسك بقوانين العمل، والتوازن بين الحياة والعمل، والعلاقات الاجتماعية في حياة العمل، وهناك من اعتمد على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي، والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة والرفاهية (عباس، علي، 1999: 177). وأضاف آخر بان جودة البيئة الوظيفية تتطلب توفر عناصر كالمشاركة في اتخاذ القرارات، والإثراء الوظيفي، وتخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية، والمشاركة في المكاسب .

عناصر جودة البيئة الوظيفية:

- 1 - **ظروف العمل المادية:** تتمثل في التصميم، والمعدات، والإجراءات التشغيلية، نظام عمل آمن، لذلك يجب مراعاة التالي في مكان العمل: يجب ان توفر المنظمة كل سبل الراحة لموظفيها من خلال تصميم لمكان العمل وتوزيع جيد للمعدات بحيث يلائم عدد الموظفين فيه وطبيعة النشاط فيه لتوفير الجهد وزيادة الكفاءة الإنتاجية. يجب ان تلتزم المنظمة بتوفير الأجواء المناسبة في بيئة العمل من خلال توفير درجة حرارة مناسبة لنشاط العمل والموظفين، وهواء نقي متجدد، وإضاءة جيدة، والهدوء في مكان العمل. (عاشور، 1986: 86).
- 2 - **بيئة عمل صحية وأمنة:** يتأثر العاملون بمستويات الصحة والأمان المتوفرة في مكان العمل للأسوأ أو الأفضل، مما يتطلب توفير بيئة عمل آمنة صحية تقلص حوادث

العمل، والأمراض، وأعمال العنف في العمل، وتحسين جودة البيئة الوظيفية يمكن للمنظمة ان تصبح أكثر تأثيراً في العاملين.

3 - **عوامل وظيفية:** وتتضح العوامل الوظيفية في العناصر التالية (السالم وآخرون، 1990: 225) (التصميم الوظيفي: يهدف لتطوير مهام العمل لتلبية حاجات المنظمة والتكنولوجيا من خلال:

- تحديد المهام الواجب تنفيذها، وكيفية التنفيذ، وعدد المهام المنفذة، وترتيب المهام قيد التنفيذ - الأمان الوظيفي: وسيلة لتحقيق الذات حيث يشير الى بقاء الفرد العامل في نفس المنظمة بدون انتقاص من الأقدمية، أو الأجر، أو حقوق المعاش
- فرص الترقية والتقدم: تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد من الأمن والتقدير وأثبتت الذات بآتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي مما يولد لدى الموظفين شعور قوي بالولاء للمنظمة، واحتفاظ المنظمة بالعاملين. (مصطفى، 2000م: 165).
- جداول عمل مرنة: تسعى المنظمة لتلبية حاجات العاملين لتوفير جداول عمل مرنة لهم، لتقليل الاضطراب في العمل، وزيادة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الرضا والولاء الوظيفي لتقليل معدلات التسرب الوظيفي.
- رفاهية العاملين: هي عملية إكساب العاملين مزيداً من الرضا والسعادة للاحتفاظ به وتطويره، ويتطلب ذلك توفير خدمات مثل وسائل الترفيه والاستجمام، والترحيل من المسكن لمكان العمل، والتسهيلات الخدمية وغيره. (سلطان، 2002: 204).
- التوازن بين الحياة والعمل: تسعى بعض المنظمات لمساعدة العاملين من خلال التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة من خلال عدة طرق مشتملة على (خير الله، 2006: 28).
- السماح بالعمل الجزئي، المشاركة في العمل.
- السماح بقضاء بعض ساعات العمل بالمنزل.
- السماح بساعات عمل مرنة.
- تخصيص حسابات مالية لرعاية الموظفين.
- تقديم الخدمات الاستشارية في شؤون العمل والعائلة .
- إن برامج جودة البيئة الوظيفية تهدف الى (الغمري، د.ت: 421-427): زيادة ثقة العاملين. المشاركة
- في حل المشاكل. زيادة الرضا الوظيفي. زيادة الفاعلية التنظيمية. بالإضافة الى ذلك فإنها تهدف الي :
- تقليل معدل الدوران عند الموظفين. زيادة الإنتاجية والأرباح. تحقيق أهداف المنظمة. وأضاف اخر بان برامج جودة البيئة الوظيفية تستهدف أحداث التوازن والانسجام بين البيئة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية مما يؤدي الى زيادة الولاء التنظيمي. (جاد الرب، 2008: 10)، على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق برامج جودة البيئة الوظيفية، الا ان العديد من الأطراف في المنظمة لا يزالوا يقاومون الخطط والإجراءات التي من شأنها تطوير جودة البيئة الوظيفية يرى الباحثون أن جودة البيئة الوظيفية هي: سياسات داخلية تمارسها المنظمة لتحسين البيئة الوظيفية للعاملين بالإضافة الى حاجياتهم الشخصية لإشباع رغباتهم بما ينعكس إيجاباً على أفراد العاملين، وأداء المنظمة الكلي بما يضمن استمراريتها، وحصانتها ضد الكثير من الأزمات .

مفهوم جودة البيئة المدرسية

البيئة المدرسية هي تلك البيئة التي تقدم بـ ا رمج تعليمية وتربوية ذات نوعية، من أجل إكساب المتعلمين الخبرات والمعلومات لمواكبة التطورات التي تحدث على صعيد الحياة، ومن أجل التعايش مع الآخرين، ويتم من خلالها التركيز على المهارات الأساسية والعصرية، التي تؤدي للوصول إلى بعض المهارات العقلية مثل: التفكير وجمع المعلومات التي تفيد في حل المشكلات، وتكون في جو تسوده المتعة والنشاط لتحفيز الطلاب على التعلم وتحمل الصعاب للحصول على المعلومات

والبيئة المدرسية هي: " مجموعة العوامل التي تكسب كل مدرسة شخصيتها المستقلة، والسمات التي تميزها عن غيرها من المدارس، وتشمل عناصر مادية وعناصر غير مادية

وعرفت (حشاكية) 2016، 12 (بأنها: " الوسط المادي والمعنوي والذي يتمتع من خلاله كافة أفراد المدرسة بأعلى مستويات الشعور بالأمن والأمان، والانتماء للمدرسة ومدخلاتها، نظراً لما يتوافر لهم من المناخ السليم، والخصائص الإيجابية المتعلقة بالعملية التربوية من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن البيئة المدرسية هي بيئة من شأنها إلهام أفراد المجتمع المدرسي ودعمهم للعمل معاً نحو الهدف المشترك المتمثل في النجاح المهني والأكاديمي للجميع وذلك لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

أنواع البيئة المدرسية

تتشكل منظومة البيئة المدرسية من مجموعة من العناصر والمتغيرات المادية والاجتماعية والإدارية التي تضبط العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة بالعملية التربوية داخل المنظومة البيئية للمدرسة، وتحدد المسؤوليات وأنماط التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات لحل تلك المشاكل) الساعدي، 2017، 29).

وللبيئة المدرسية دور هام في العملية التربوية التعليمية، ولذا لابد من الاهتمام بها، وهي جميع العوامل المؤثرة في عملية التدريس، وتسهم في مناخ للتعليم يجري فيه التفاعل المثمر بين كل من المعلم والمتعلم والمادة الدراسية، وتيسير أداء المعلم لرسالته وتزويد من اعتزاز المتعلم بمدرسته والولاء لمجتمعه، وتنقسم هذه العوامل المؤثرة في عملية التدريس إلى ثلاث:

العوامل الفيزيائية) الجغرافية (وتتضمن: المرافق والتجهيزات والمكتبة والملاعب والحدائق ونظافة المدرسة وموقع المدرسة والجو الصحي.

- العوامل التربوية وتتضمن: الكتب المدرسية والمراجع والوسائل التعليمية والمنهج، وأساليب التقويم، والامتحانات، والمعلم.
- العوامل الاجتماعية وتتضمن: التفاعل الاجتماعي في المدرسة والانضباط، والنظام، وإدارة المدرسة والعلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها) الخليفة، 2009، 22.

الاثار الإيجابية للبيئة المدرسية

تعد البيئة المدرسية محور اهتمام المؤسسات التعليمية والتربوية، والجهات المستفيدة من هذه الخدمة من الطلبة والكادر التعليمي، لما لها من تأثير على أداء المعلم والمتعلم على حد سواء، وبالتالي تأثيره على جودة التعليم) الساعدي، 2017، 27،

كما تؤثر البيئة المدرسية على شخصية التلميذ وأدائه الأكاديمي، لأنها ليست مكاناً للتعليم فقط، بل هي مساحة للتفاعل الاجتماعي بين مختلف أفراده، لاكتساب القيم والسلوكيات، هذا إلى جانب المعارف والمهارات حيث إن التلميذ يقضي نصف وقته داخل المدرسة، وهذا ما يدفعه إلى التأثر بثقافتها وبالعناصر التي تشكل بيئتها) مولاي وعبو، 2019

مفهوم المدارس العالمية

أوضحت الأدبيات ذات العلاقة أن هناك جدلاً واضحاً يلتف حول تعريف مصطلح المدارس العالمية، ولقد وصفته هايدين بأنه مصطلح يصعب تعريفه بصورة واضحة ومحددة، موضحة ذلك بالاختلاف والتباين الشديد في المدارس العالمية، ونسبة لعدد المؤسسات التربوية التي وصفت نفسها بأنها دولية لأسباب مختلفة ومتعددة تتعلق بطبيعة التلاميذ الذين يتعلمون بها، وكذلك طبيعة المناهج التي تتبناها، والتسويق والمنافسة الشديدة مع المدارس الأخرى، إضافة إلى رسالة المدرسة وطبيعة ثقافتها السائدة فيها (Hayden, 2006,10 على سبيل المثال أن هناك مدارس دولية تخدم مجتمعات طلابية متنوعة ثقافيًا، ثم تقدم برامج تعليمية دولية كبرنامج الثانويات العامة البريطانية العالمية، حيث إن هناك مدارس أخرى تعمل الحكومات الوطنية بإنشائها خارج نطاق السياق الوطني لخدمة أبنائها في الخارج) على سبيل ذلك المدارس البريطانية التي تعمل لخدمة أبناء البريطانيين في الخارج، أو المدارس الفرنسية التي تعمل لخدمة أبناء الفرنسيين في الخارج (حيث تعمل هذه المدارس على تدريس المناهج الوطنية للتلاميذ الذين يرغبون الالتحاق بالجامعات في بلدانهم الأصلية، وأن هذا التباين ينعكس بطبيعة الحال على الفلسفة التربوية التي تتبناها المدارس العالمية، ثم يؤكد ماكينزي وزملاؤه أن مصطلح "مدرسة دولية" في حد ذاته لا يشير بالضرورة إلى فلسفة أو ثقافة تربوية بعينها يفترض أن تتبناها تلك المدارس، فمن الممكن أن تتشابه هذه المدارس أو تختلف في فلسفتها التربوية بحسب ظروفها والسياق الاجتماعي والثقافي الذي تنشأ فيه. (Mackenzie et. al., 2003,300)

أهداف المدارس العالمية

أوضح عبد الناصر (2009، 289) (لعدم وجود اتفاق حول الأهداف التي تسعى المدارس العالمية إلى تحقيقها، إذ تختلف هذه الأهداف حسب اختلاف جنسية المدرسة وطبيعة السياق الثقافي الذي تنشأ فيه، وأن الكثير من المدارس العالمية تشعر بمسؤولية كبرى تتمثل في تعظيم استفادتها من السياق الثقافي الذي تعمل في وسطه لكي تقوم بتعليم أطفال من خلفيات قومية وثقافية ولغوية، وذلك خلال العمل بالنشاط على خلفية تعزيز قيم التسامح والتعاطف ونشر التفاهم الدولي. (McKenzie et al., 2003. 300) بصورة عامة، يتوقع أن تعمل المدارس العالمية في إطار التربية الدولية بدور حيوي في تأصيل الفهم الثقافي، ودعم التكافل الاقتصادي

والمعرفي والتكنولوجي بين الأمم، مما يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الشعوب، ويتطلب ذلك من المدارس العالمية أن تسعى إلى نقل الأفراد خارج الأطر الثقافية والسياسية لمجتمعاتهم، لما لهذا النقل من أهمية في تحقيق وتطوير الانسجام بين الثقافات، بجانب توعية التلاميذ بمشكلات الشعوب الأخرى، وتنمية الإحساس الإنساني لديهم) الخولي، 1981، 244

المدارس العالمية في المملكة العربية السعودية (الرياض)

ظهر التعليم الأجنبي في المملكة العربية السعودية متأخراً نسبياً مقارنة بالدول العربية الأخرى والخليجية، حيث انتشرت شرارة هذا النوع من التعليم في عام 1394 هـ (1979 م عندما صدر قرار مجلس الوزراء رقم 2007 ببناء المدرسة العربية السعودية العالمية لتعليم أبناء الجاليات غير المسلمة في المملكة، في تلك السنوات القليلة التي أعقبت بناء هذه المدرسة كثر عدد الأجانب المقيمين في المملكة وتنوعت جنسياتهم بصورة كبيرة مطردة، مما أدى إلى ازدياد حاجتهم إلى مدارس تلبي رغباتهم التربوية لأولادهم، مما أدى وزارة التربية والتعليم إلى زيادة عدد التارخيص الممنوحة لهم لفتح المدارس الأجنبية) الحامد وآخرون، 1425 هـ (، ولقد أوضحت أحدث إحصائية لإدارة التعليم

الأهلي والأجنبي بوزارة التعليم السعودية إلى وجود 951 مدرسة أجنبية، تضمنت المرحلة رياض أطفال إلى المرحلة الثانوية، يعلم بها 106432 طالباً من جنسيات مختلفة، أغلبهم في المرحلة الابتدائية بواقع 68427 تلميذاً) بوابة وزارة التعليم، 1434 هـ (، وعلى الرغم من زيادة عدد التراخيص التي أعطتها الوزارة لفتح مدارس أجنبية لاستيعاب الأعداد المتزايدة لأولاد الجاليات الأجنبية في المملكة، إلا أن هنالك بعض الجاليات أنشأت مدارس دون ترخيص وغير خاضعة لإشراف الوزارة، تزامن ذلك مع زيادة الطلبات المقدمة من جاليات أخرى لمنح تراخيص بفتح مدارس لها في المملكة، إضافة إلى رغبة المستثمرين المتزايدة من السعوديين بفتح مدارس أجنبية لخدمة أبناء هذه الجاليات، ما جعل مجلس الوزراء يصدر القرار رقم 26 بتاريخ 4 / 2 / 1418 بالموافقة على ما يعرف بلائحة المدارس الأجنبية) المحمود، 1434 هـ .

وفقاً للتعريف الصادر بهذه اللائحة، أشار مصطلح المدارس الأجنبية إلى تلك المدارس " التي تطبق مناهج تعليمية غير المناهج

السعودية" وزارة المعارف، 1419 هـ (، وبناءً على هذا التعريف يمكن القول بأن المدارس الأجنبية بالمملكة يتضمن ما يعرف بمدارس الجاليات مثل المدارس الهندية والمدارس الباكستانية والمدارس الأمريكية والمدارس البريطانية، وهي تستخدم مناهج الدول التي تتبعها، إضافة إلى المدارس العالمية وهي مدارس أهلية ملك مستثمرون سعوديون، تستخدم مناهج تعليمية دولية كالبكالوريوس العالمية أو الدبلوم الأمريكية أو الثانوية البريطانية، وتخدم طلاباً من خلفيات ثقافية ولغوية وعرقية مختلفة.

الدراسات السابقة:

تناولت دراسة بشير (٢٠١٥) بعنوان البيئة المدرسية ودورها في التحصيل الدراسي لتلاميذ للمراحل الدراسية إلى تحديد مكونات البيئة المدرسية وذلك بهدف معرفة واقع البيئة المدرسية من أجل التحسين والتطوير ودور هذا الواقع في التحصيل الدراسي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٠ معلماً ومعلمة من مجتمع تعدهه) ٨٦٥ (معلماً ومعلمة ومديرو التعليم

بالمرحلة الثانوية ولاية الخرطوم وهم) ٣ (مدراء وتلاميذ الصف الثاني بواقع) ٣٠ (تلميذاً وتلميذة من كل مدرسة. من مجتمع تعدهه ٢١٤٣ .) ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم الاستبانة والمقابلة، بينت النتائج أن البيئة الدراسية هي مكان وزمان ومناخ العملية التعليمية. وأن البيئة المدرسية بكل مدخلاتها من حيث الموقع والمظهر العام بما فيه من جمال ونظافة والنشاط المدرسي والمناخ المدرسي والممارسات التربوية للمعلمين والرعاية المتكاملة للتلاميذ، كل هذه المدخلات لها دور واضح وكبير في التحصيل المدرسي. هذا وخرجت الدراسة ببعض

التوصيات التي من شأنها المساعدة في تحسين البيئة المدرسية منها: عمل لجنة اصحاب للبيئة المدرسية. وتعيين معلم متخصص للنشاط بكل مدرسة.

وفي نفس الاطار استهدفت دراسة احمد (٢٠١٥) بعنوان أثر البيئة المدرسية على كفاءة الإداريين للنظام التعليمي الى معرفة أثر البيئة المدرسية على الكفاءة الكمية للنظام التعليمي لمرحلة الأساس بمحافظة ام درمان. وطرحت هذه الدراسة ستة أسئلة تستبطن فروض الدراسة تدور حول: المبنى المدرسي، تدريب المعلم، المنهج، الأجهزة المدرسية، النشاطات المدرسية، الإدارة المدرسية تؤثر الكفاءة الكمية للنظام التعليمي لمرحلة الأساس تأثيراً سلبياً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) (تلميذا وتلميذة)، (٦٩) معلماً ومعلمة، و (١٤) مديراً ومديرة، وقد بلغ عدد مدارس العينة (١٤) مدرسة داخل محافظة ام درمان. وفيما يتعلق بأدوات الدراسة قام الباحث بتصميم ثلاث استبانات، وبطاقتي ملاحظة ومقابلة، وتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي في تحليل البيانات. وبينت النتائج ان هناك تأثيراً سلبياً للمبنى المدرسي، المنهج، تدريب المعلم، الأجهزة المدرسية، النشاطات المدرسية، والإدارة المدرسية على الكفاءة الكمية للنظام التعليمي لمرحلة الأساس. كما خرجت الدراسة ببعض التوصيات التي من شأنها المساعدة في تحسين البيئة المدرسية وزيادة الكفاءة الكمية للنظام التعليمي لمرحلة الأساس، والتقليل من الهدر التربوي واثاره.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة حول موضوع متطلبات البيئة المدرسية الجاذبة، يتضح ان هناك اجماع بين هذه الدراسات على وجود العديد من المتطلبات اللازم توافرها لرفع جاذبية البيئة المدرسية وتحبيب الطلبة بالمدرسة والتي تمثلت في العوامل والقوى المؤثرة في البيئة المدرسية في مدى كفاءة المعلم وب ا ر مج التطوير المهني المقدمة له بالإضافة إلى دور الإدارة المدرسية والتجهيزات والوسائل المستخدمة في تنفيذ الممارسات التربوية داخل البيئة المدرسية ومن الجدير بالذكر أن الدراسات السابقة خلصت أيضاً إلى أن للبيئة المادية والمبنى المدرسي دور هام ومحوري مؤثر في البيئة المدرسية.

المنطلقات النظرية للدراسة

المفهوم الإداري لعملية تقييم الأداء

يعتبر (تقييم الأداء) عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو (الرقابة الشاملة) فاذا كانت الرقابة الإدارية هي (تلك العملية التي تستهدف التحقق من ان ما كان يجب إنجازه قد أنجز بالفعل) فإن تقييم الأداء هو أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة لكل جوانب وابعاد التنظيم ، فان تقييم الأداء بالتالي يجب ان يكون شاملاً لكل العمليات والنشاطات والإنجازات.

أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف الي تحسين قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور الأداء، وتتنظر المنظمات المعاصرة الي تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين. وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:

- أولاً: الترقية والنقل:** حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم الي وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
- ثانياً: تقييم المشرفين والمديرين:** حيث تساعد العملية في تحديد فعالية المشرفين والمديرين في تنمية أعضاء الفريق الذي يعمل تحت اشرافهم وتوجيهاتهم.
- ثالثاً: تعديل الأجور:** حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين واقتراح زيادة الرواتب والأجور أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.

وظائف الإدارة العامة

تتمثل وظائف الإدارة بصفة عامة في تلك الواجبات المطلوب تنفيذها في كل المنظمات الإدارية) إدارة عامة كانت أم خاصة(لتحقيق الأهداف المطلوبة. وقد حاول علماء الإدارة منذ فترة طويلة تحديد الوظائف الإدارية الأساسية، ومن ذلك أن "فايول" أشار الى خمس وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. وحصر البعض الآخر اهم الوظائف في التخطيط، التنظيم، التوظيف،

التوجيه والرقابة. وضيق آخرون وظائف الإدارة في ثلاثة فقط وهي التخطيط، التنظيم والرقابة .

هذا الاختلاف في الرؤى حول وظائف الإدارة والذي لا ي ازل مطروحا في الكثير من الكتابات.

الخاصة بالإدارة وعلم الإدارة العامة، فإننا ارتأينا أن نتوقف حصريا عند ثلاثة وظائف نعتقد أنها جد أساسية، وهي وظائف: التخطيط، التنظيم، والرقابة، وسوف نعرضها بالتفصيل تباعا على النحو الآتي :

وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط أولى وظائف الإدارة، وهو عنصر فعال من عناصر العملية الإدارية، بل له أولوية على باقي وظائف الإدارة من تنظيم، وتوجيه، ورقابة، وغيرها. وقد كان أول ظهور لمصطلح التخطيط بمفهومه الحديث في عام 1910 اثر نشر مقال للاقتصادي النمساوي "كريستيان شويندر C .

" Shwinder، ثم شاع استخدام هذا المصطلح بعد أن اخذ الإتحاد السوفيتي سابقا بمبدأ التخطيط الشامل في عام 1928. واصبح التخطيط في الوقت ال ارهن أسلوبا أو منهجا للتنمية الإدارية والبشرية من خلال أحداث المواعمة بين احتياجات المجتمع وامكاناته المادية والبشرية .

أهمية التخطيط

تتمثل أهمية التخطيط فيما يأتي :

- يحمل الإدارة على توقع أحداث المستقبل مما يجعلها في موقف يسمح لها بتقدير وضعها وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.
- تظهر الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من أفراد المجموعة أن يعرف الآمال المرجو تحقيقها
- يدفع الإدارة الى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ويساعد تجنب الهدر الموارد والامكانيات المتاحة وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل
- يختصر الزمن اللازم لإنجاز الأعمال ويحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل، كما يساعد على اجراء عمليات الرقابة الخارجية والداخلية
- يُمكن من معرفة المشاكل المتوقعة حدوثها والعمل على تلافيها
- يجعل الافراد العاملين أكثر استقرارا وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والاهداف التي تسعى لتحقيقها، ويسهم في تحقيق الامن النفسي للأفراد والجماعات ، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع الي أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار
- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع الخطط والبرامج

أ- أنواع التخطيط:

تتعدد أنواع التخطيط بحسب المعيار المستخدم للتقسيم، الا أننا سنوقف فقط عن معيارين للتقسيم، على النحو الوارد أدناه:

1 - التخطيط بحسب معيار مدى الزمنى

- يتنوع التخطيط بحسب معيار المدى الزمني الي ثلاثة أنواع هي:
- التخطيط قصير المدى (سنة فأقل) أي ان المدير يخطط لفترة ستة أشهر أو ثلاثة أشهر أو أسبوع أو حتى يوم واحد ، بل إنه يخطط لفترة زمنية محددة من اليوم.
 - التخطيط متوسط المدى (سنة الى أربع سنوات) كأن يخطط رئيس مجلس الإدارة نادٍ معين أو اتحاد معين لمدة أربع سنوات التي هي عمر مجلس الإدارة
 - التخطيط الطويل المدى (خمس سنوات فما فوق) كتخطيط المؤسسات الحكومية وغيرها من المؤسسات الأخرى التي تعتمد على الخطط الخمسية والعشرية وغيرها.

2 - تقسيم التخطيط بحسب الهدف

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه الي ثلاثة فئات مختلفة تسمى:

- التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة كالمؤسسة التعليمية العالمية، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن بمشاركة جميع المستويات الإدارية الأدنى حتى يحظى بالقبول ويكون قابلاً للتنفيذ . وغاية التخطيط الاستراتيجي هي :

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة التعليمية العالمية
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية
- تطوير المؤسسة التعليمية من حيث تالف خطط الوحدات الفرعية وع بعضها لبعض

• التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه اللحظة تهتم بما يجب ان تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به ، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها ، ويكون المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية ، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

• التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق الأنشطة التي تتكرر، ومثال الخطط ذات الاستخدام الواحدة خطة موزونة ، أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

ج- مقومات التخطيط:

يعتبر التخطيط أسلوباً علمياً يقوم على الدراسة والمنهج والاسس العلمية والمعرفة الحقيقية، وحتى تتحقق عملية التخطيط السليم ، ينبغي توافر مجموعة من المقومات الأساسية ، وهي :

• دراسة البيئة وتحليل الموقع:

إن من أهم الأسس التي يستند عليها التخطيط هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة سواء كان على مستوى الظاهرة أو القطع أو الحالة وذلك لأجل الإجابة عن السؤال الذي طالما يطرح على المخطط ألا وهو اين نقف؟ وما هو وضعنا الحالي؟ وما هي إمكانياتنا ؟ وماهي مصادر قوتنا ؟ وما هي نقاط ضعفنا ؟

وفي هذا المجال يتطلب معرفة المعلومات والبيانات والاحصائيات عن الموارد الطبيعية المتوفرة للمنظمة أو للمؤسسة التعليمية، فبناء على المعلومات التي يوفرها هذا الحصر يتحدد رأس المال الطبيعي والامكانيات المتاحة والتي يمكن توفيرها مستقبلاً.

د- التنظيم:

التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، وعنصر من عناصرها الأساسية، فبدون التنظيم لا يمكن أن يمارس المديرين مسؤولياتهم ، ولا أن يتعاون الافراد في أداء العمل الجماعي المشترك ، وتأتي وظيفة التنظيم بعد وظيفة التخطيط مباشرة لتحديد الاعمال المطلوبة وطرق القيام بها وتوزيعها على العاملين في إطار تنظيمي ينعكس في خريطة الهيكل التنظيمي العام للمنظمة .

س- أهمية التنظيم:

يرتبط التنظيم ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط للعمل الجماعي القائم على التعاون، جوهر العمل الإداري ، فلا وجود لإدارة جيدة بدون تنظيم جيد ، ولا وجود لتنظيم جيد بدون إدارة جيدة ، قادرة على التوفيق بين الموارد البشرية المادية ، وحشدتها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية . وبتعبير آخر، فإن التنظيم هو طريق النجاح ، بل سر النجاح ، وما من تطور حسن وإيجابي الا وكان التنظيم سبيله . وهذا ما يجعل التنظيم أساس كل عمل واع وهادف، ويجعل الوحدة المنظمة تنظيماً حسناً أكثر إدراكاً لغايتها وأهدافها ، وأوفر قدرة على السير نحو هذه الأهداف بأسلوب التخطيط المبرمج ، وبثبات واطمئنان .

وبصورة أكثر تدقيق، يمكن إيجاز أهمية التنظيم في المستويات الآتية:

- توضيح بيئة العمل
- تنسيق بيئة العمل
- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات

أهداف التنظيم

التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، وعنصر من عناصرها الأساسية. فبدون التنظيم لا يمكن أن يمارس المديرون مسؤولياتهم، ولا أن يتعاون الآف ارد في أداء العمل الجماعي المشترك، أو تحقيق أي مستوى للإنتاجية. فالتنظيم هو الإطار الذي يتضمن :

• أعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأهداف المحددة بالخطّة؛ • توزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز، وتحقيق التناسق فيما بينهم؛

• تحديد الهيكل التنظيمي بما يتضمن جميع التقسيمات الإدارية (مديريات، دوائر ...) وفي أطارها، الم اركز الوظيفية وفق طبيعة العمل والأنشطة أو الوظائف التي يمارسها المشروع، وظائف فنية، إنتاجية، تجارية، مالية، محاسبية، إدارية ..)؛ • تحديد العلاقات وأشكال الاتصال بين هذه التقسيمات (الوحدات التنظيمية)، وبين عناصر كل منها؛ • تحديد الواجبات والمسؤوليات وما يكافئوها من الصلاحيات اللازمة لتحمل المسؤولية .

أنظمة تقييم الأداء

يطلب من إدارة الموارد البشرية عند وضعها نظاماً لتقييم الأداء أن تجيب عن السؤال الاستراتيجي التالي وبموضوعية عالية:

- ماذا نقيم في أداء الموظف؟
- ما الجوانب التي نقوم بتقييمها في أداء الموظف؟

وتحديد هذه الجوانب هو الذي يطلق عليه تحديد معايير الأداء، ويعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنها تشكل المرتكز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة ولا سيما العاملون ورؤسائهم.

ولقد تباين الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها، فمنهم من لجأ الي تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو اداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الاعمال أو الوظائف الإدارية.

ومن الأمثلة على هذه المعايير: معرفة العمل ، القيادة ، المبدأ ، الابداع ، نوعية الأداء ، حجم العمل ، التعاون ، القدرة على اتخاذ القرارات ، القدرة على حل المشاكل ، الاتجاهات نحو العمل ، وتفويض السلطات.

مشاكل قياس وتقييم أداء العاملين:

تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس أداء الافراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لأي شخصية مؤثرة سلباً على نتائج تقييم الاداء ولذلك فإن أهم خطوة هي تحديد المعايير وفي كل الطرق التي سبق ذكرها كان التركيز على ضرورة أن تكون هذه المعايير في واقع العمل وترتبط بالعمل الذي يؤديه الفرد العامل ، ومع ذلك فإنه في بعض الاعمال يصعب فيها تحديد معايير موضوعية بدرجة كبيرة ، لذا فإنه عند تطبيق هذه المعايير وتنفيذ عملية التقييم لا يمكن أن تكون هذه العملية متكاملة ومثالية ، فلا بد من أخطاء لدى التطبيق ، ومن هذه الأخطاء :

الأخطاء الناجمة عن عملية التساهل أو التشدد، لكل مقيم اتجاهه بالتقييم، إذ إن بعض المقيمين يضعون للأفراد العاملين درجات عالية على نفس المقياس وآخرين يضعون درجات منخفضة.

فالنوع الأول يشير الي التساهل الإيجابي أما النوع الثاني فيشير الي التساهل السلبي إذ إن الأول يضع تقديرات لأداء الافراد أكثر مما يستحقون في حين ان الثاني يضع التقديرات بمستوى أقل مما يستحقون.

المراجع

●التجاني، هادي (2007)، النموذج التطويري ودليل المعايير لفيئات جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، إمارة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة .

25

●الخراشة، جواد شوقي ياسين (2008)، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز، دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع الخاص والعام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان .

●أبو النصر، مدحت محمد (2008)، إدارة الجودة في مجال الخدمات (الاجتماعية والتعليمية والصحية)، - مجموعة النيل العربية، القاهرة .

●الغمري، إبراهيم (د.ت) السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ● .السالم، مؤيد وآخرون (1990)، إدارة الموارد البشرية، دن، بغداد ● .

●الشرادة، سالم تيسير (2010)، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ● .بوزورين، فيروز (2021م). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية

على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 4 ●بلواضح، أحمد سيف الدين (2021م). أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الاقتصادي

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر

●توفيق، عبد الرحمن، وآخرون (2008)، التميز الإداري والفاعلية القيادية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة .

●جاد الرب، سيد محمد (2008)، جودة البيئة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة .

●حيدرة، معالي فهمي (2002)، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، آل حسن، حسين عجلان (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن القاهرة، ص31 .

26

●زايد، محمد عادل (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، القاهرة .

●سلطان، محمد سعيد (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية .

●شعبان، إياد عبد الله (2009)، إدارة الجودة الشاملة: ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان .

●عباس، سهيلة محمد وعلى، حسين علي (1999). إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان .
●عاشور، أحمد صقر (1986)، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة ● . عبد الفتاح، عصمت عبد الله (2004) أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة ● . قاسم، راسل (2016)، نماذج التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل ● . لي محمد عبد الوهاب (2006م). إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006 ● . مصطفى، صلاح عبد الحميد (2000) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ

للنشر والتوزيع، الرياض

●ماضي، خليل إسماعيل (2014) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "

●معروف، هوشيار (2005) دراسات في التنمية الاقتصادية- استراتيجيات التصنيع والتحول الهيكلي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن

●حسن، حسين عجلان (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

27

الدراسات

●دراسة مهدي عمر 2021 جامعة سعيدة، الجزائر ● . دراسة محمد العقلا 2020 جامعة الطائف، السعودية ● . دراسة محمود إسماعيل 2018 الجامعة الإسلامية، غزة ● . دراسة prem vrat 2016 جامعة نورث كاب، الهند ● . دراسة فريد الغول 2015 جامعة العلوم، الأردن ● . ملف مبادرة li zhao 2001 الإدارة الجودة، بهونج كونج .

●الخراشة، جواد شوقي ياسين (2008)، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز، دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع الخاص والعام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان .

●أبو النصر، مدحت محمد (2008)، إدارة الجودة في مجال الخدمات (الاجتماعية والتعليمية والصحية)، - مجموعة النيل العربية، القاهرة .

● الغمري، إبراهيم (د.ت) السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ● .السالم، مؤيد وآخرون (1990)، إدارة الموارد البشرية، دن، بغداد ● .
الشرائدة، سالم تيسير (2010)، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان ● .بوزورين، فيروز (2021م). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز
المؤسس ي دراسة تطبيقية

على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد
4 ● بلواضح، أحمد سيف الدين (2021م). أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء
الاقتصادي

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية
والمالية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر

● توفيق، عبد الرحمن، وآخرون (2008)، التميز الإداري والفاعلية القيادية، مركز الخبرات
المهنية، القاهرة .

● جاد الرب، سيد محمد (2008)، جودة البيئة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال
العصرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة .

● حيدرة، معالي فهمي (2002)، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار
الجامعية للنشر، آل حسن، حسين عجلان (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات
الأعمال"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن القاهرة، ص31 .

26

● زايد، محمد عادل (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة
العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، القاهرة .

● سلطان، محمد سعيد (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة،
الإسكندرية .

● شعبان، إباد عبد الله (2009)، إدارة الجودة الشاملة: ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وتطبيق
معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان .

● عباس، سهيلة محمد وعلى، حسين علي (1999). إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان .
● عاشور، أحمد صقر (1986)، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة ● .عبد الفتاح،
عصمت عبد الله (2004) أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة ● .قاسم، راسل (2016)، نماذج التميز المؤسس ي
بين الحاضر والمستقبل ● .لي محمد عبد الوهاب (2006م). إدارة الموارد البشرية، (القاهرة:
مكتبة عين شمس، 2006 ● .(مصطفى، صلاح عبد الحميد (2000) الإدارة المدرسية في
ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض

