



جودة أداء مدير المدرسة الثانوية "الواقع والمأمول"

بحث مستل من رسالة مقدمة للحصول علي درجة دكتوراه  
الفلسفة في التربية  
(تخصص إدارة تربوية)

إعداد

عفاف محمد الإمام زهران

إشراف

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المتفرغ  
كلية التربية جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية المتفرغ  
كلية التربية جامعة بنها

د/ هالة محمد السيد صالح

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة بنها

1443هـ - 2022م



## جودة أداء مدير المدرسة الثانوية "الواقع والمأمول"

## إعداد

عفاف مجد الإمام زهران

## المستخلص باللغة العربية

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية في مصر في الوقت الحاضر، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لجودة أداء مدير المدرسة الثانوية، والكشف عن مؤشرات تحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية، وتحديد أهم طرق تحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية، والتعرف على طبيعة عمل مدير المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر، وتحديد الإجراءات المقترحة لتحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية واستخدم البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجب عن تساؤلاته وكان من أبرز نتائجه أن المدرسة الثانوية العامة تعتبر مؤسسة مجتمعية تقوم على تربية الأجيال المتلاحقة في إطار ثقافة المجتمع ومقتضيات العصر ومستجداته، ومن ثم يضطلع مديرها بأعباء الإشراف والمتابعة والتوجيه على العمل المدرسي سواء على الصعيد الإداري أو الصعيد الأكاديمي الذي يتمثل في المعلمين والعملية التعليمية والطالب، وتتحقق جودة أداء مدير المدرسة الثانوية من خلال تحسين الموقف وتحسين الوظيفة حيث يتضمن ذلك التوازن بين ما يرغب الفرد من عمل، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، مع العلم أن هناك علاقة ارتباطية وإيجابية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى حدوث الأداء الممتاز من خلال السماح للعاملين بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها.

الكلمات المفتاحية : الجودة - الأداء - مدير المدرسة الثانوية - الواقع - المأمول.

***Abstract in Arabic***

The current research aimed to identify how to improve the quality of the performance of the secondary school principal in Egypt at the present time, by identifying the theoretical foundations for the quality of the principal's performance, revealing indicators of improving the quality of the principal's performance, and identifying the most important ways to improve the quality of the principal's performance. And to identify the nature of the work of the secondary school principal at the present time, and to identify the proposed measures to improve the quality of the performance of the principal of the secondary school. society and the requirements of the times and its developments, and then its director assumes the burdens of supervision, follow-up and guidance on school work, both at the administrative level and at the academic level, which is represented in the teachers, the educational process and the student. The individual's work, and what the individual performs with distinction, knowing that there is a positive and correlative relationship between desire and performance that leads It leads to excellent performance by allowing workers to perform the jobs they desire or are looking for.

**Keywords :** Quality - Performance – Secondary School Manager - Reality - Hope.

## أولاً : الإطار العام للبحث مقدمة البحث :

يموج المجتمع الدولي وخاصة مع إطلالة الألفية الثالثة بمجموعة من التحولات على مختلف الأصعدة سواء الصعيد العلمي أو المعرفي أو السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو غيره والتي بدورها انعكست على طبيعة الحياة التي تأثر بها العنصر البشري في كل دول العالم والتي حتمت على صناع القرار في مختلف المؤسسات المجتمعية الخدمية أو إنتاجية التوجه نحو حسن استثمار الموارد المتاحة وتقليل التكلفة والتركيز على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

وتعد مرحلة التعليم الثانوي مرحلة إعداد الجانبين المهني والوظيفي من جانب ومن ثم الإعداد الأكاديمي والتخصص من جانب آخر، لذا يجب أن يركز الإرشاد التربوي على الإعداد لما بعد هذه المرحلة؛ لأن لها أثر كبير للمتعلم في هذه المرحلة يتمثل في الإعداد لوظيفة المستقبل والتعليم العالي، وحتى يتحقق الإرشاد التربوي المطلوب في هذه المرحلة يجب أن يزود المتعلم بالمهارات المناسبة لاتخاذ القرار فيما يتعلق باختيار الوظيفة المناسبة أو الاستمرار في مسار التعليم العالي ولتجنب الحيرة والغموض يجب تقديم الإرشاد التربوي المناسب للمهن والوظائف بصورة أفضل<sup>(1)</sup>.

ويعتبر مدير المدرسة الثانوية قائداً تربوياً للأسرة المدرسية لذا يتحتم أن تتوافر لديه مجموعة من الصفات الشخصية والمهنية والقيادية التي تساعده على القيام بمهامه بنجاح ولإشك أن صفات مدير المدرسة الثانوية منها ما هو فطري مثل الذكاء ومنها ما هو مكتسب مثل المعرفة والثقافة ووعيه بقضايا المدرسة وخبرته في التدريس ونظريته الثاقبة لأمر العمل المدرسي، معنى ذلك أن مدير المدرسة يعد مسئولاً عن سير العملية التربوية في مدرسته، على اعتبار أن البرامج الناجحة التي تحققها المدرسة تنبع من مقدرته على قيادة المصادر البشرية والمادية وإغنائها بالمعلومات، واستثارة روح المنافسة والبحث بين أفرادها<sup>(2)</sup>، ومن ثم فهو أكثر الإداريين الذين يقع على عاتقهم الدور التربوي والتعليمي حيث إنه يمثل حلقة الوصل في العمل بين الطلبة والمعلمين من جهة، وبين مدير التربية والتعليم والمجتمع من جهة أخرى<sup>(3)</sup>.

**مشكلة البحث :**

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- كيف يمكن تحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية في مصر في الوقت الحاضر؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما الأسس النظرية لجودة أداء مدير المدرسة الثانوية؟
- ما مؤشرات تحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية؟
- ما طرق تحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية؟
- ما طبيعة عمل مدير المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر؟
- ما الإجراءات المقترحة لتحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية؟

**أهداف البحث :**

هدف البحث الحالي إلى التعرف على كيفية تحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية في مصر في الوقت الحاضر، وذلك من خلال ما يلي :

- التعرف على الأسس النظرية لجودة أداء مدير المدرسة الثانوية.
- الكشف عن مؤشرات تحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية.
- تحديد أهم طرق تحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية.
- التعرف على طبيعة عمل مدير المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر.
- تحديد الإجراءات المقترحة لتحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية.

**منهج البحث :**

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي على اعتباره أنه يتناول كيفية تحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية في مصر في الوقت الحاضر ومن ثم يصبح هذا المنهج مناسباً للتعامل مع المفردات العلمية للبحث من حيث الإجابة عن تساؤلاته وتحقيق أهدافه.

**مصطلحات البحث :**

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

**1- الجودة Quality :**

يمكن النظر إلى الجودة على أنها تمثل مجموعة الجهود المبذولة من قبل كل العاملين بالمدرسة الثانوية من أجل تحسين جودة المنتج التعليمي وتقديم أفضل الأعمال وتحمل كل فرد

مسئولية نتائج العمل الذي يقوم به من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، وينظر البحث الحالي إلى الجودة على أنها إنجاز العمل وإتقانه بدرجة عالية من الدقة تكاد تخلو من العيوب وذلك وفق المواصفات العالمية المتعارف عليها<sup>(4)</sup>.

## 2- الأداء Performance:

يأتي الأداء على أنه يعبر عن قدرات نوعية فنية يستخدمها الإنسان في عمله ويعبر عنها بمعايير السلوك أي ما يقوله أو يعمل، الفرد في عمله فهو ما يصدر عن الموظف من سلوك أثناء الموقف العملي في وظيفته ويتصل بمسار المؤسسة<sup>(5)</sup>، وفي بعض الأحيان نعني به تقييم ما إذا كان الشخص ينفذ وظيفة بشكل جيد، ومن ثم يمكن النظر إليه على أنه متغير على المستوى الفردي، أو شيء يعمله شخص واحد. ذلك يميزه بأكثر شمولية لثوابت مثل الأداء التنظيمي أو الأداء الوطني، والتي هي المتغيرات على مستوى أعلى<sup>(6)</sup>.

## 3- تحسين جودة الأداء Improve the Quality of Performance :

ويعني الوصول بأداء العنصر البشري في المؤسسة التعليمية إلى أقصى درجة ممكنة والتي عندها تتحقق الأهداف المنشودة في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة، معنى ذلك أن تحسين جودة الأداء بالنسبة لمدير المدرسة الثانوية تعتمد على تحديد الهدف والتحليل المنهجي من خلال مراقبة عملية تقييم الأداء بمعرفة جودته وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين في إطار التغذية الراجعة وفي ذات السياق فإن تحسين جودة الأداء لمدير المدرسة الثانوية تتأتي من خلال بناء الثقة بين المدرسة وبين كافة العاملين بها من جهة، وبين المدرسة والمستفيدين من خدماتها من جهة أخرى<sup>(7)</sup>.

## 4- مدير المدرسة الثانوية العامة Secondary School Principal :

يعرف بأنه الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسئولاً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية أفضل، والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة<sup>(8)</sup>.

ثانياً: الأسس النظرية لجودة أداء مدير المدرسة الثانوية :

ويندرج تحتها:

أ- ماهية جودة الأداء وأهمية تحسينه :

تأتي جودة الأداء على أنها الوصول إلى حد معين من أداء العنصر البشري في المؤسسة والذي من خلاله تحقق أهدافها وتحافظ على سمعتها وترتقي بمكانتها بالمجتمع الذي

تنتمي إليه وعلى هذا فإن جودة الأداء من قبل العنصر البشري تتضمن تحديد الهدف الذي يسعى إليه شريطة أن يكون مرتبطاً بأهداف المؤسسة مع وجود خطوات منهجية متسلسلة ومرتبطة بجدول زمني لتحقيق هذا الهدف مع قبول التغذية الراجعة من الأطراف المعنية بنتائج تحقيق الهدف<sup>(9)</sup>، معنى ذلك أن جودة الأداء تتضمن على جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة للمستفيدين منها وكذلك جودة العلاقة بين مدير المؤسسة والعاملين بالإضافة إلى جودة العلاقة بين العاملين وبعضهم البعض وعلاوة على ذلك جودة العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات المناظرة بشكل خاص ومؤسسات المجتمع المحلي بشكل عام، وفي ذات السياق تأتي جودة العلاقة بين مدير المؤسسة والمستفيدين من خدماتها ويتحقق ذلك من خلال تنمية مهارات مدير المؤسسة والعاملين معه وتوظيف قدراتهم عبر التدريب المستمر لصناعة مستقبل أفضل للمؤسسة على ضوء استثمار الموارد المتاحة وتكيفاً مع الظروف المحيطة بالمؤسسة ذاتها<sup>(10)</sup>، ولاشك أن جودة الأداء تسهم في بناء الثقة بين مدير المؤسسة والعاملين معه وكذلك المستفيدين من خدماتها ومن ثم تكتسب المؤسسة المصداقية من قبل الأطراف المعنية أو ذات الصلة بها ناهيك عن حسن استثمار الموارد المتاحة للمؤسسة وتقليل التكلفة وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن شريطة أن يتم التأكد من إنجاز العمل ومتابعته أولاً بأول وإدخال تعديلات علمية مدروسة ترتقي بجودة الأداء باستمرار سواء على مستوى العناصر البشرية ممثلة في مدير المؤسسة والعاملين معه أو على مستوى وحدات المؤسسة كل وحدة على حده أو على مستوى المؤسسة ككل<sup>(11)</sup>.

وفي ذات السياق فإن جودة الأداء تمكن المؤسسة ممثلة في مديريها والعاملين معه من توحيد الأيدي العاملة عن طريق توفير وسائل التحفيز حيث إثابة المجتهد ومعاقبة المقصر والمحافظة على روح الفريق وزيادة الترابط بين العاملين والمستفيدين من خدمات المؤسسة بالإضافة إلى انسيابية نظام العمل المؤسسي في إطار فلسفة المؤسسة للجميع والمكسب للجميع (أريج وريح)<sup>(12)</sup>.

أما عن تحسين جودة الأداء فإن كلمة تحسين جاءت من مادة "حَسَنَ" بمعنى جَمَلٌ، أو من مادة "أحسن" بمعنى فعل ما هو حَسَنٌ، ويقال أحسن الشيء بمعنى أجاد صنعه، أحسن بمعنى فعل ما هو حسن<sup>(13)</sup>، أو مأخوذة من الفعل "تَحَسَّنَ" أي تجمل وتزين ويقال تحسَّن الحال



أي صار خيراً مما كان، وتجمع كلمة تحسين على "حاسين" وهي التزيين، يقال ما أبدع تحاسين الطاووس<sup>(14)</sup>.

وعلى هذا فإنه يمكن تعريف تحسين جودة الأداء على أنه مجموعة من العوامل التي تجعل أداء الفرد فعالاً يسهم في تنامي إنتاجية المؤسسة ويوظف كافة الجهود المبذولة من قبل كافة العاملين بها نحو الوصول إلى الأهداف المنشودة مع الأخذ في الاعتبار أن ذلك لن يتحقق على أرض الواقع إلا من خلال التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسة، وحسن استثمار الموارد المتاحة لها، والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، بالإضافة إلى حسن تخطيط العمليات، ودعم ثقافة التخطيط الإستراتيجي كمنهج حياة وأسلوب عمل للمؤسسة حتى تضمن صناعة مستقبل أفضل<sup>(15)</sup>، ويمكن تعريف تحسين جودة الأداء أيضاً على إنه عبارة عن إيجاد البيئة التنظيمية الداعمة التي تسعى إلى زيادة دافعية العاملين وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل مما ينعكس إيجابياً على العمليات الداخلية للمؤسسة ويحقق أكبر درجة رضا لدي المستفيدين من خدماتها مع التأكيد على بعد التعليم والتدريب للعاملين حتى تصل المؤسسة بكلياتها (سمعة - مكانة - أخذاً وعطاءً) إلى الصورة الذهنية المرجوة من قبل فئات المجتمع الذي تنتمي إليه، وهناك من ينظر إلى تحسين جودة الأداء على أنه يتمثل في مجموعة الجهود أو النشاطات أو العمليات أو حتى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات الذين تتكون منهم المؤسسة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم، وقد يكون مصدر هذه النشاطات آلي أو مادي عملاً مشتركاً بين البشر والتقنيات أو الوسائل المساعدة على اعتبار أن الأداء البشري يمثل الأساس في توجيه مثل هذه التقنيات ووسائلها المساعدة<sup>(16)</sup>.

ولذلك يعتبر تحسين جودة الأداء انعكاساً لتفوق المؤسسة في تحقيق أهدافها وقدرتها على إنجاز أهدافها، بالإضافة إلى أنه يحث العنصر البشري على إنكار الأهداف الفردية وإنجاز الأهداف المؤسسية، ثم ينقل المؤسسة من العفوية إلى التخطيط العلمي ومن الغموض إلى الوضوح ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد وحسن استثمارها<sup>(17)</sup>.

وعلى هذا فإن تحسين جودة الأداء ينضوي على مجموعة من المضامين العلمية

التي تتمثل في :

- مقارنة النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية.
- التحقق من الانحرافات عن الخطط والأهداف ومعالجتها بأسلوب علمي.

- الاستمرار في تأدية الأنشطة المؤسسية وفق معايير الجودة.
- الاعتماد على التغذية الراجعة من أجل الحصول على ردود الفعل الإيجابية.
- التركيز على زيادة الإنتاجية ودعم التنمية المهنية لكل العاملين بالمؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بكل وحدات المؤسسة على ضوء تخطيط العمليات.
- نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين كل العاملين بالمؤسسة مع توكي النتائج المالية<sup>(18)</sup>.

#### أما عن أهمية تحسين جودة الأداء فتتمثل فيما يلي :

- تحسين ممارسات العاملين ورفع مستوى الأداء لديهم.
- تمكين العاملين من مواكبة التغيرات المتلاحقة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.
- تحقيق الاستفادة من النظم الحديثة في مجال إدارة العمل المؤسسي.
- تنمية مهارات قيادات المؤسسة والعاملين بمختلف وحداتها.
- توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- تدريب قيادات المؤسسة على كل ما هو جديد ومفيد لصالح العمل المؤسسي.
- تطوير أساليب المؤسسة في علاجها لقضاياها.
- تنمية ثقافة الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين.
- توليد مناخ مؤسسي يشجع على الإبداع<sup>(19)</sup>.

#### ب- مستويات تحسين جودة الأداء وأبعاده :

تتمثل مستويات تحسين جودة الأداء على النحو التالي :

- **المستوى المؤسسي Institutional Level** : ويعني أن مدير المؤسسة أو قائدها أو مجلس إدارتها هو المسئول عن وضع السياسات وتخصيص الموارد وتحديد الإستراتيجيات ودعم العاملين وتدريبهم على ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة ويتم ذلك من خلال الاهتمام بتدريب قيادات المؤسسة على كل ما هو جديد ومفيد في مجال العمل المؤسسي مع التأكيد على الدروس المستفادة من النماذج العالمية الناجحة في هذا الإطار<sup>(20)</sup>.

- **المستوى الجماعي Group Level** : ويعني مجموعة الوحدات التي تنضوي تحت مظلة المؤسسة على اعتبار أن كل وحدة يقوم بإنجاز مهامها مجموعة من العاملين ومن ثم يوجد أداء على مستوى الوحدة يعبر عنها وعن جهود عناصرها البشرية سواء في الواقع أو

توقعاتهم في المستقبل ويتم ذلك من خلال حضور البرامج التدريبية المتنوعة التي تخدم أعمال الوحدة وقضاياها في الحاضر أو المستقبل.

- **المستوى الفردي Individual Level** : ويتضمن الممارسات الفردية لكل عنصر بشري يعمل بالمؤسسة ويتم تحسين جودة هذا الأداء من خلال التنمية المهنية المستمرة للفرد<sup>(21)</sup>.

أما عن أبعاد تحسين جودة الأداء فيمكن عرضها على النحو التالي :

- **البعد المؤسسي Institutional Dimension** : ويتمثل في تحسين البيئة المؤسساتية Improving the Institutional Environment التي تعزز تضافر الجهود من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بحيث تصبح بيئة آمنة وصحية تشجع الجميع على العمل الجاد والتفاني في إنجازه مع مراعاة حسن استثمار الوقت والبعد عن الوقوع في الخطأ ومراعاة مواصفات الجودة في كل مفردات العمل المؤسسي.

- **البعد القيادي The Leadership Dimension** : ويتمثل في وجود القيادة الفعالة Having Effective leadership التي تمتلك القدرة على ترجمة الرؤية إلى واقع ملموس وتؤمن بالمبادئ الأخلاقية وتوظيف كل الموارد المتاحة من أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة والارتقاء بمكانتها باستمرار<sup>(22)</sup>.

- **البعد المهني Professional Dimension** : ويتمثل في وجود مجتمع مهني بالمؤسسة The Existence of A Professional Community in the Institution والذي يؤمن بأهمية تزويد كافة العناصر البشرية بالمعرفة والمهارات والخبرات اللازمة لإحداث النمو المهني للجميع من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والتوقعات المأمولة ويتأتي ذلك من خلال حضور الدورات التدريبية المتنوعة وورش العمل سواء كانت تخصصية أو توعوية أو تثقيفية أو تقنية أو مؤسساتية أو تشريعية أو غيرها<sup>(23)</sup>.

- **البعد الإنساني Human Dimension** : ويتمثل في وضوح سياسة التواصل Clarity of Communication Policy والتي تؤكد على دعم ثقافة التعاون بين العاملين في المؤسسة في إطار الاحترام المتبادل من أجل الوصول إلى مؤسسة متفوقة في الشكل والمضمون وتشجع سياسة الأخذ والعطاء بين العاملين بمختلف وحدات المؤسسة وذلك في إطار الصالح العام لها<sup>(24)</sup>.

-البعد المجتمعي **Societal Dimension** : ويتمثل في مساهمة مؤسسات المجتمع كشركاء للمؤسسة **Contribution of Community Institutions As Partners of the Institution** انطلاقاً من تكوين علاقات شراكة فاعلة بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع المحلي على أن تقوم الشراكة على مبدأ الأخذ والعطاء وتحمل المسؤولية من قبل الطرفين تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه الجميع.

-البعد الاستثماري **Investment Dimension** : ويتمثل في استثمار القدرات البشرية **Ivesting in Human Capailities** من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع حث الجميع على تحسين الأداء من خلال جسور الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس ونشر ثقافة التحسين في كل وحدات العمل المؤسسي من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة<sup>(25)</sup>.  
ثانياً : مؤشرات تحسين جودة الأداء :

تعد مؤشرات تحسين جودة الأداء بمثابة أحد تقنيات نجاح أداء العنصر البشري أو الوحدة أو القسم في المؤسسة العصرية في إطار الجودة المنشودة ومن خلالها يتم التعرف على تحقيق تلك الأهداف من خلال إستراتيجية المؤسسة ومن ثم يمكن عرض تلك المؤشرات على النحو التالي :

-مؤشرات كمية **Quantitative Indicators** : وتتمثل في الإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة ذات الصلة بالعمل المؤسسي.

-مؤشرات تطبيقية **Parctical Indicators** : وتركز على عمليات المؤسسة المتنوعة والمتابعة والتي تخدم المجتمع الذي تنتمي إليه تحت إشراف مدير المؤسسة.

-مؤشرات توجيهية **Directional Indicators** : وتتمثل في تقدم الإنجاز أو تأخره أو تواضعه من قبل العاملين تحت إشراف مدير المؤسسة.

-مؤشرات عملية **Actionable Indicators** : وتركز على رضا العاملين عن أسلوب العمل وإجراءاته ورضا المستفيدين عن خدمات المؤسسة<sup>(26)</sup>.

ولاشك أن هذه المؤشرات تركز في كليتها على إقامة علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع المحلي وتلبية رغبات المستفيدين من خدماتها وقبول المنافسة مع المؤسسات المناظرة ونفوق المؤسسة في تحقيق أهدافها وإثبات ذاتها وتجاوبها مع المتغيرات المحلية والإقليمية

والعالمية باستمرار ويتم ذلك في إطار الارتقاء بمهارات ومعارف وقدرات العاملين باستمرار وتحفيزهم عبر خطة محددة وواضحة ومعلنة للجميع.

ثالثاً : طرق تحسين جودة الأداء :

لقد طرح الفكر الإداري المعاصر مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها تحسين

جودة الأداء ومن ثم يمكن عرضها على النحو التالي :

- تحسين الموقف **Situation Imprvoment** : يتأثر سلوك الفرد في

موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية بالإضافة إلى تأثيره بطبيعة الموقف الذي يواجهه على اعتبار أن الموقف التي تؤدي فيها الوظيفة يعطي فرصاً للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة الأداء من خلال معرفة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم جماعات العمل، ووضوح خطوط الاتصال، وتحديد المسؤولية والتفاعل المتبادل بين وحدات المؤسسة، ثم التفاعل مع الجمهور المستفيد من خدمات المؤسسة<sup>(27)</sup>، معنى ذلك أن تحسين الموقف يعبر عن البيئة التي تتيح فرصة التغيير والذي بدوره يتأتي من خلال إعادة النظر في الطريقة التي يتم بها تخطيط مكان العمل وتحسين انسيابه وحسن استثمار الوقت ورفض مضيعاته من خلال الالتزام بجداول الأعمال على ضوء مبدأ الأولويات (الأهم - المهم - الأقل أهمية)<sup>(28)</sup>.

- تحسين الوظيفة **Job Improvement** : حيث إن التغيير في مهام الوظيفة

يوفر فرصاً لتحسين جودة الأداء، حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كان ضعيفاً أو متفوقاً أي فوق قدرات ومهارات الموظف، مع العلم أن نقطة البداية في تحسين جودة الأداء في وظيفة معينة يتمثل في معرفة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها، ومن وسائل تحسين جودة الأداء إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في فرص العمل، أو مجموعات المهام أو اللجان بالإضافة إلى إتاحة المجال لهم حتى يسهموا في حل مشاكل المؤسسة<sup>(29)</sup>، وكذلك من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتضمن ذلك توسيع الوظيفة عبر تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف<sup>(30)</sup>، مع الأخذ في الاعتبار أن الإثراء الوظيفي يتأتي من خلال الإلمام بكل ما هو جديد ومفيد في مجالها مع تبادل الوظائف بين

العاملين لفترة معينة من الوقت من أجل تجديد العطاء وتنامي الحب بين كافة العاملين بوحدة المؤسسة (التدوير) ناهيك عن تكليف العنصر البشري بمهام خاصة تظهر قدراته وتفوقه وتحفزه على العمل بنشاط وجدية وتساعده على إثبات ذاته ومن ثم تتنامى الثقة بنفسه ويزداد ولائه للمؤسسة ويحب الاستمرار في العمل بها<sup>(31)</sup>.

**ونجاح تطبيق مثل هذه الطرق على أرض الواقع في المؤسسة العصرية يتطلب ما يلي :**

- التركيز على نواحي القوة لدى العاملين، واتخاذ اتجاه إيجابي عن العنصر البشري بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور لدى العاملين، وتركيز جهود تحسين جودة الأداء من خلال الاستفادة من المواهب الكامنة في كل عنصر بشري بالمؤسسة مع الاهتمام بتنميتها وحسن توظيفها لصالح العمل المؤسسي.

- التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد من عمل، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، مع العلم أن هناك علاقة ارتباطية وإيجابية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى حدوث الأداء الممتاز من خلال السماح للعاملين بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بينهم وبين اهتماماتهم بالعمل الذي يريدون أن يقومون به في المؤسسة التي يعملون بها معنى ذلك أن تنامي الرغبة لدى العنصر البشري تجاه عمله بالمؤسسة تساعده على صقل مهاراته وتنمية قدراته وزيادة معلوماته ومعارفه عن مفردات العمل المؤسسي وفي ظل هذه التفاعلات المستمرة يتأتي تحسين جودة الأداء له باستمرار<sup>(32)</sup>.

- ربط الأداء بالأهداف الشخصية، ويعني ذلك أن تكون جهود تحسين الأداء مرتبطة مع اهتمامات وأهداف العنصر البشري بالمؤسسة حتى يمكن الاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء يسهم في تحقيق هذه الاهتمامات وبالتالي ترتفع نسبة تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل العنصر البشري ذاته<sup>(33)</sup>.

ومما سبق يتضح أن هدف تحسين جودة الأداء في المؤسسات العصرية لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر الأداء ومستوياته وتحليل العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفاعلة لتحسين تلك العوامل، وفلسفة تحسين جودة الأداء حيث تمثل سياسة هامة تنتجها المؤسسة العصرية وخاصة مع مطلع الألفية الثالثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل الإدارية والفنية والتدريبية

المتبعة في المؤسسة والتي تؤثر على أداء العاملين بها وفي مقدمتهم مدير المؤسسة، على اعتبار أن هذه الألفية مع إطلالتها أصبح العالم يموج ثورات متلاحقة وموجات متعاقبة تنتقل من الموجة الثالثة إلى الرابعة والخامسة ولكل موجة أربابها ومحدداتها العلمية وتأثيراتها على عناصر العمل المؤسسي بالإضافة إلى انعكاساتها على العنصر البشري بشكل عام في مختلف المستويات الوظيفية بالمؤسسة<sup>(34)</sup>.

رابعاً : طبيعة عمل مدير المدرسة الثانوية : ويندرج تحتها :  
أ- مفهوم مدير المدرسة وصفاته :

يعتبر مدير المدرسة الثانوية قائداً تربوياً للأسرة المدرسية لذا يتحتم أن تتوفر لديه مجموعة من الصفات الشخصية والمهنية والقيادية التي تساعده على القيام بمهامه بنجاح ولاشك أن صفات مدير المدرسة الثانوية منها ما هو فطري مثل الذكاء ومنها ما هو مكتسب مثل المعرفة والثقافة ووعيه بقضايا المدرسة وخبرته في التدريس ونظراته الثاقبة لأمر العمل المدرسي، معنى ذلك أن مدير المدرسة يعد مسئولاً عن سير العملية التربوية في مدرسته، على اعتبار أن البرامج الناجحة التي تحقها المدرسة تنبع من مقدرته على قيادة المصادر البشرية والمادية وإغنائها بالمعلومات، واستثارة روح المنافسة والبحث بين أفرادها<sup>(35)</sup>، ومن ثم فهو أكثر الإداريين الذين يقع على عاتقهم الدور التربوي والتعليمي حيث إنه يمثل حلقة الوصل في العمل بين الطلبة والمعلمين من جهة، وبين مدير التربية والتعليم والمجتمع من جهة أخرى<sup>(36)</sup>.

كما أن مدير المدرسة الثانوية يعتبر المسئول مباشرة أمام مديرية التربية والتعليم بذات المحافظة عن إدارة شؤون مدرسته، حيث إنه يواجه مشكلات يومية تتطلب الصبر والمثابرة والتفكير، ويحاول أن يحدث توازناً بين اهتمامات المدرسة التي يديرها، واهتمامات الطلبة والمعلمين، وأولياء الأمور والمجتمع، وهذه الأمور تتطلب توازناً واستقراراً في عناصر العملية التعليمية والتربوية بالإضافة إلى وجود كفايات شخصية ومهنية مرتفعة<sup>(37)</sup>.

ونظراً لأن نجاح المدرسة الثانوية أو فشلها يترتب على دور هذا المدير في تحقيق الأهداف المرسومة لها كمؤسسة تعليمية، وعليه فإنه يتحتم إعداده وتدريبه تقنياً وأكاديمياً، حيث يصبح مؤهلاً للقيام بواجباته ومسؤولياته على أحسن وجه، ومن ثم يمكن عرض صفات مدير المدرسة الثانوية على النحو التالي :

- الثقة : بمعنى أن يكون موضع ثقة من كل المعلمين والمسؤولين التربويين قادراً على البت في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة.

- البنية : وتعني أن يكون سليم الجسم والعقل وقوي الشخصية معه القدرة على التأثير في الآخرين لأن ذلك يؤدي إلى النجاح في العمل.
  - الثقافة القانونية : وتعني أن يكون ملماً بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمله.
  - القدرة على مواجهة المواقف : وتعني أن يكون قادراً على اتخاذ القرار ولديه القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ.
  - القدوة : بمعنى أن يكون قدوة حسنة في سلوكه العام من حيث دوامه وتقيدته بالتعليمات، مع امتلاك القدرة والكفاية التي تؤهله لتحمل أعباء عمله<sup>(38)</sup>.
- ويتضح مما سبق أن مدير المدرسة الثانوية عليه أن يتمتع بعدد من الصفات الشخصية والمهنية والكفاءات التي تؤهله لإدارة المدرسة بشكل صحيح، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الصفات تختلف من مدير لآخر على حسب الموقع وطبيعة المدرسة والمكان الذي تتواجد فيه وخصوصية البيئة المحيطة بالمدرسة.

#### ب- مهام مدير المدرسة الثانوية ومسئوليته :

لقد أصبحت الإدارة المدرسية ممثلة في مدير المدرسة على اعتبار أنه قائد تربوي يركز على الاهتمام بما يدور داخل بيئة المدرسة كمؤسسة تربوية من برامج وأنشطة وفعاليات تربوية وتعليمية، وربطها بحاجات المجتمع المحلي، للمساهمة والمشاركة في تنمية وتطوير هذا المجتمع الذي توجد فيه، وإن مدير المدرسة قائداً تربوياً يجب أن يمتلك القدرة الشخصية والمعرفية للتأثير في الآخرين، حيث يمتد أثره للمجتمع المحلي بحيث يصبح قادراً على إجراء التغيير الاجتماعي في المجتمع حسب ما هو مرغوب فيه، وذلك من أجل مواكبة كل ما هو جديد ومفيد في عالم الإدارة، لذا كان لزاماً عليه أن يستوعب مهامه المتنوعة والتي يمكن عرضها على النحو التالي :

#### ▪ مهام تتعلق بالمعلم :

- دراسة أهداف المرحلة التعليمية وأهداف المقررات الدراسية مع المعلمين.
- مناقشة الطرق المثالية مع المعلمين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.
- عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع المعلمين باستمرار.
- متابعة عمل المعلمين داخل الفصول الدراسية باستمرار.
- الوقوف على مواطن القوة والضعف عند كل معلم.



- تشجيع المعلمين على الإبداع في مجال العمل المدرسي.
- حث المعلمين على التنمية المهنية باستمرار.
- زيارة المعلمين في الفصول الدراسية.
- التعاون مع الموجه الفني في إطار ترقية أداء المعلمين<sup>(39)</sup>.
- **مهام تتعلق بالعاملين في الجهاز الإداري بالمدرسة :**
- تنمية شبكة العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- توفير المناخ الصحي والأمن لتفاعل العاملين من أجل تحقيق أهداف المدرسة.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية.
- حث العاملين على توظيف الأساليب الإدارية الحديثة عند إنجاز العمل.
- تشجيع العاملين على تبسيط إجراءات العمل وإحراز جودته.
- تقويم العاملين على ضوء معايير واضحة ومحددة وموضوعية<sup>(40)</sup>.
- **مهام تتعلق بالطالب :**
- التعرف على حاجات الطلبة وتلبيتها على ضوء الإمكانيات المتاحة للمدرسة.
- مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.
- حث الطلبة على ممارسة الأنشطة المدرسية المتنوعة.
- الكشف عن ميول للطلبة وتنمية مواهبه.
- تشجيع الطلبة على التعلم الذاتي.
- تنمية العلاقات الإنسانية بين الطلبة وإدارة المدرسة وبين الطلبة والمعلمين وبين الطلبة وبعضهم البعض<sup>(41)</sup>.
- **مهام تتعلق بالمجتمع المحلي :**
- بناء جسور من التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة.
- إقامة شراكات فاعلة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع للارتقاء بمكانتها.
- مساعدة المجتمع المحلي في حل قضاياها.
- الاستعانة بالخبراء من المجتمع المحلي لمواجهة تحديات المدرسة.
- **مهام تتعلق بأولياء الأمور :**
- عقد لقاءات دورية مع أولياء الأمور لمعالجة قضايا الطلبة أولاً بأول.

- إطلاع ولي الأمر بحالة الطالب سواء على المستوى الأكاديمي أو المستوى الصحي أو غيره.
- التواصل المستمر مع أولياء الأمور في إطار الحرص على مصالح الطلبة.
- مهام تتعلق بالمنهج الدراسي :
  - الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية من حيث التوقيت والمحتوى.
  - مناقشة المعلم في الصعوبات التي تواجهه عند تنفيذ المنهج المدرسي على أرض الواقع.
  - تزويد المكتبة المدرسية بكتب ومراجع لإثراء معارف الطلبة باستمرار.
  - التعاون مع المعلم في إطار تطوير الأنشطة الواردة في الكتاب المدرسي.
  - التأكد من توظيف الكتاب المدرسي في عملية التعليم والتعلم.
  - توفير الوسائل التعليمية التي تساعد المعلم في تبسيط العملية التعليمية.
  - حث المعلم على استخدام خامات من البيئة المحلية.
  - حث المعلم على استخدام المكتبة المدرسية لإثراء العملية التعليمية.
  - حث الطالب على استخدام المكتبة المدرسية لإثراء عملية التعلم الذاتي لديه.
- مهام تتعلق بالمدرسة :
  - الإلمام ببرامج الإشراف والتوجيه وأساليبه العلمية المختلفة.
  - التأكيد على إيجاد مناخ مدرسي سليم يساعد على إثراء العملية التعليمية بها.
  - الإشراف على الاختبارات المدرسية من حيث تنظيمها وتنفيذها وتحليل نتائجها.
  - تنظيم برامج تدريبية لكافة العناصر البشرية على ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.
  - توفير التقنيات الحديثة لترقية العملية التعليمية بالمدرسة.
  - الإشراف على ميزانية المدرسة.
  - تنفيذ منظومة الأنشطة المدرسية في إطار الخطة الموضوعية من قبل الإدارة التعليمية.
- أما عن مسؤوليات مدير المدرسة فيمكن عرضها على النحو التالي :
- على المستوى الفني : يضطلع مدير المدرسة بالإشراف على كافة مناشط العمل المدرسي والإشراف على أداء المعلمين داخل الفصول، وتنفيذ الاختبارات وعقد الندوات التربوية والتوعوية والتثقيفية لكل العناصر البشرية بالمدرسة.

- على المستوى الإداري : يضطلع مدير المدرسة بتوزيع الطلبة على الفصول ومعاينة المقصر ومراقبة قبول الطلبة المستجدين أو المحولين مع متابعة دفع الرسوم وتنفيذ التعليمات المدرسية بالإضافة إلى الإشراف على كل بنود العمل الإداري بالمدرسة وتقييم أداء كافة العناصر البشرية بها في إطار النتائج المتحققة على أرض الواقع وكذلك مراجعة ميزانية المدرسة باستمرار.

- على المستوى المجتمعي : ويضطلع مدير المدرسة بتنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية في المجتمع المحلي ووضع الخطط اللازمة لذلك.

خامساً : نتائج البحث وإجراءاته :

لقد قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية على مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية ووكلائهم وكذلك بعض المعلمين على اعتبار أن أداء مدير المدرسة ينعكس على هؤلاء وبلغ عدد أفراد العينة (390) فرداً من مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية ووكلائهم وبعض المعلمين، وتمثلت نتائج البحث على النحو التالي :

أ-نتائج البحث :

- تعتبر المدرسة الثانوية العامة مؤسسة مجتمعية تقوم على تربية الأجيال المتلاحقة في إطار ثقافة المجتمع ومقتضيات العصر ومستجداته.

- يضطلع مدير المدرسة الثانوية العامة بأعباء الإشراف والمتابعة والتوجيه على العمل المدرسي سواء على الصعيد الإداري أو الصعيد الأكاديمي الذي يتمثل في المعلمين والعملية التعليمية والطالب.

- تتحقق جودة أداء مدير المدرسة الثانوية من خلال التركيز على :

○ نواحي القوة لدى العاملين، واتخاذ اتجاه إيجابي عن العنصر البشري بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور لدى العاملين، وتركيز جهود تحسين جودة الأداء من خلال الاستفادة من المواهب الكامنة في كل عنصر بشري بالمؤسسة مع الاهتمام بتتميتها وحسن توظيفها لصالح العمل المؤسسي.

○ التوازن بين ما يرغب الفرد من عمل، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، مع العلم أن هناك علاقة ارتباطية وإيجابية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى حدوث الأداء الممتاز من خلال السماح للعاملين بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير

الانسجام بينهم وبين اهتماماتهم بالعمل الذي يريدون أن يقومون به في المؤسسة التي يعملون بها معنى ذلك أن تنامي الرغبة لدى العنصر البشري تجاه عمله بالمؤسسة تساعده على صقل مهاراته وتنمية قدراته وزيادة معلوماته ومعارفه عن مفردات العمل المؤسسي وفي ظل هذه التفاعلات المستمرة يتأتي تحسين جودة الأداء له باستمرار.

ب-الإجراءات المقترحة : ويندرج تحتها :

يمكن عرض آليات تحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية على النحو التالي :

1-كفاءة الأداء **Performance Efficiency** : وتعني زيادة إنتاجية المؤسسة، بمدلول أن نسبة كمية المنتج إلى عناصر الإنتاجية ينصب مبدأ كفاءة الأداء حيث التركيز على زيادة المخرجات عن المدخلات وهو ما يسمى الربحية ومن ثم يكون ذلك سبباً في بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها على اعتبار أن كفاءة الأداء تركز على وفرة الجانب المادي<sup>(42)</sup>.

2-فاعلية الأداء **Performance Efficacy** : وتركز على التأثير الإيجابي الذي يتركه الإنجاز في نفوس العاملين وهو ما يؤدي إلى دعم مفهوم الفاعلية والتي بدورها تتضمن إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بالكم المطلوب والكيف المنشود على اعتبار أن ذلك يترك أثراً طيباً لدى جميع المستفيدين منها بل ويخدم المصلحة العامة للمؤسسة<sup>(43)</sup>.

3- الرقابة المالية **Financial Supervision** : وتؤكد على سلامة التصرف في الأمور المالية وإتمام الحسابات، وإعداد الحسابات الختامية، وملاءمتها للأنظمة والتعليمات الخاصة بالصرف، وتكون برقابة داخلية ذاتية ورقابة خارجية، وبالرغم من ذلك تظل الحاجة ملحة إلى تركيز الرقابة على الاستخدام الأمثل للموارد خوفاً من الهدر والضياع حيث ذلك يعرقل عملية التنمية في المؤسسة.

4-الرقابة الإدارية **Administrative Control** : وتتمثل في توحيد الإمكانيات المادية والبشرية، وتوجيهها لتحقيق الأهداف المخطط لها وتشمل جميع أنواع الرقابة لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة وفي الوقت المناسب، وكشف الأخطاء أو الانحرافات ومحاولة علاجها أولاً بأول وخاصة فيما يتعلق بالسلوك الوظيفي للعاملين<sup>(44)</sup>.

والآليات السابقة تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات حتى يتم تحسين جودة أداء مدير المدرسة الثانوية في مصر بشكل عام وفي محافظة المنوفية بشكل خاص ويمكن عرض هذه المتطلبات على النحو التالي :

- **متطلبات أخلاقية Ethical Requirements** : وتركز على وجود مجموعة من المبادئ الأخلاقية لدى كافة العناصر البشرية بالمؤسسة (المدير - العاملين - الفنيين) مثل النزاهة والموضوعية والشفافية والاستقامة والمساءلة وغيرها<sup>(45)</sup>.
- **متطلبات مهنية Professional Requirements** : وتركز على اهتمام جميع العاملين بالمؤسسة بالمحافظة على القيم المهنية للعمل المؤسسي مثل الاستقلالية والسرية والمشاركة في حل المشكلات والالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل المؤسسي.
- **متطلبات إشرافية Supervisory Requirements** : وتركز على الاهتمام بتوزيع المهام على العاملين على ضوء التخصص ومراعاة للكفاءة في إطار تحقيق التوازن بين حجم العمل المطلوب والعاملين الذين يتمتعون بمهارات الجدارة من أجل إنجاز العمل بالجودة المنشودة مع وجود إشراف متخصص على كل مجموعة من العاملين يحافظ على رفع الروح المعنوية لديهم ويعزز الأداء الجاد ويقوم الأداء المقصر في ذات الوقت.
- **متطلبات ديمقراطية Democratic Requirements** : وتركز على نشر ثقافة الاحترام المتبادل بين كافة العاملين بالمؤسسة على ضوء الأخذ والعطاء بينهم وبين إدارة المؤسسة ممثلة في مديريها مع نشر ثقافة التعاون والحوار والنقاش للارتقاء بالمؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع الذي تنتمي إليه<sup>(46)</sup>.
- **متطلبات رقابية Control Requirements** : وتركز على تعزيز الجانب الرقابي على كافة العاملين بالمؤسسة من أجل الكشف عن الانحرافات وتصحيحها أولاً بأول من أجل الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة مع مراعاة حسن استثمار الوقت وتقليل التكلفة والوصول إلى الجودة المنشودة.
- **متطلبات إنسانية Humanitarian Requirements** : وتركز على احترام مشاعر العاملين ومشاركتهم في المناسبات الخاصة بهم بالإضافة إلى إقامة علاقات طيبة معهم والمشاركة في حل المشكلات التي تخصهم مع تلبية احتياجاتهم على ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة ومراعاة الظروف المحيطة بها في ذات الوقت<sup>(47)</sup>.

- (<sup>1</sup>) السر أحمد سليمان : مقدمة في علم نفس النمو، الرياض، مكتبة الرشد، ط2، 2009، ص 170.
- (<sup>2</sup>) هاني الطويل : الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 343-344.
- (<sup>3</sup>) سيد سلامة الخمسي : قراءات في إدارة المدرسة، دار الوفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص ص 78-79.
- (<sup>4</sup>) صالح ناصر : عمليات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية - التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص ص 92-93.
- (<sup>5</sup>) أحمد حسين موسى : تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 2018، ص ص 634-635.
- (<sup>6</sup>) على عبد الوهاب : الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2011، ص 193.
- (7) مأمون السلطي، سهير إلياس : دليل علمي لتطبيق الجودة، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، 2018، ص ص 106-107.
- (8) حاتم فراج سالم السلاوي : دور برنامج المدرسة الفاعلة في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويره، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص ص 57-58.
- (<sup>9</sup>) دينا محمد فتحي عبد الهادي : معايير جودة الأداء ومؤشرات القياس وتطبيقاتها في المكتبات المصرية - دراسة تحليلية، المؤتمر الخامس والعشرون : جودة الأداء في المكتبات ومركز المعلومات والأرشيف، في الفترة من 4-5 أكتوبر 2014، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس، 2014، ص ص 662-664.
- (<sup>10</sup>) ناصر سالم ناصر الغنبوصي : الجودة في نظام تطوير الأداء المدرسي، مجلة التطوير التربوي، س5، ع29، وزارة التربية والتعليم، مسقط، سلطنة عمان، 2006، ص ص 50-53.

- (11) إياد دجني : دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص ص76-77.
- (12) على أحمد عبود : إدارة الجودة الشاملة - مدخل متكامل لتطوير الأداء، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2013، ص ص1922-193.
- (13) أحمد مختار عمر : معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص ص128-129.
- (14) مروان العطية : معجم المعاني الجامع، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص48-50.
- (15) أحمد الخطيب، رداح الخطيب : إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات تربوية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص86-87.
- (16) شاكر أحمد العدوان، رياض عبد الله الخوالدة : إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي : حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة الإداري، مج1، ع115، س30، سلطنة عمان، 2018، ص ص238-239.
- (17) غازي رسمي أبو قاعود : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة القاهرة، 2005، ص ص38-39.
- (18) علاء عبد الحافظ الزغيلات : أثر فاعلية تقييم الأداء في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة وزارة العدل في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج2، ع6، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، 2018، ص ص138-140.
- (19) مأمون درادكة، طارق الشبلي : الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص112-114.

- (20) عبد الرحمن توفيق : الجودة الشاملة – آفاق عالمية معاصرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2005، ص ص 185-187.
- (21) خالد الزاوي : الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص ص 133-134.
- (22) مبارك عواد : الجودة الشاملة – رؤية مستقبلية، دار الفارابي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 92-4.
- (23) رامي محمد : مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 125-127.
- (24) فادي خليفة الزبون : درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج36، ع1، عمادة البحث العلمي، جامعة آل البيت، الأردن، 2019، ص ص 244-246.
- (25) محمد سالم مفتاح كعبار : قياس جودة الأداء الإداري للتعليم الفني المتوسط بلبيبا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2007، ص ص 52-54.
- (26) ناصر محمد العديلي : مؤشرات تحسين جودة الأداء، <https://edara.com> - PP. 1-2022 , 2.
- (27) سالم الغايدي : فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ودراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 82.
- (28) خضير كاظم حمود : إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 226-27.



- (29) محمد عبود الحراشنة : واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن، 2018، ص ص 10-11.
- (30) رعد حسن الصرن : معجزة الجودة الشاملة، دار علاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 75-77.
- (31) عيسى قدارة : إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص 126-128.
- (32) جمال الدين العويسات : إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص ص 154-156.
- (33) قاسم نايف علون : إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم - عمليات - تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 146-148.
- (34) حبيب آل رحمة : دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، دار الكتاب الجامعي، دبي، دولة الإمارات العربية، 2009، ص ص 72-74.
- (35) هاني الطويل : الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 343-344.
- (36) سيد سلامة الخمسي : قراءات في إدارة المدرسة، دار الوفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص ص 78-79.
- (37) جون كارنتر : مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة عبد الله أحمد شحاته، جامعة فلوريدا الدولية، القاهرة، 2002، ص ص 11-12.
- (38) T. Begley & T. Paul : Values and Educational Leadership, State Univeristy of New York Press, Albany, 2014, PP. 176-177.
- (39) عبد الرحمن سليمان الشلاش : القيادة التربوية، مكتبة الرشد، الرياض، 2009، ص ص 162-163.

- (40) فيليب سادلر : القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2018، ص ص 29-30.
- (41) سعاد عبيد ضويحي الشمري وآخرون : جودة أداء القيادات التربوية : رؤية نقدية ونظرة عصرية، مجلة كلية التربية، مج 29، ع 115، كلية التربية جامعة بينها، 2018، ص ص 65-66.
- (42) نجمة عباس : دور إدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على أداء الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية - تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، في الفترة من 22-23 فبراير 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2012، ص ص 236-238.
- (43) سمير محمد عبد العزيز : إدارة الجودة الشاملة - تطورات ورؤى مستقبلية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص 125-126.
- (44) خالد سعيد عبد العزيز : إدارة الجودة الشاملة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2015، ص ص 139-140.
- (45) ثانياة إسماعيل المشهداني، كبرى محمد حمودي : دور معايير التدقيق الدولية في تحسين جودة الأداء المهني لمراقبي الحسابات دراسة ميدانية لمكاتب مراقبي الحسابات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 13، ع 4، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، 2021، ص ص 217-218.
- (46) B. Soltani : Auditing : An International Approach, Person Education, Ltd., London, 2017, PP. 122-123.
- (47) المعيار الدولي لرقابة الجودة : رقابة الجودة للمكاتب، الرياض، السعودية، 2017، ص ص 1-2.