



أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية  
الخاصة

(دراسة حالة : مؤسسة المدارس العالمية في الأردن)

**The Impact of Main Managerial Functions on the  
Performance of the Private Educational Business  
Organizations**

(an applied case study in the foundation of Universal Schools in  
Jordan)

إعداد

هدى محمد محمد أبو شنب

بإشراف الدكتور

علي عباس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2012

## تفويض

أنا الموقع أدناه الطالبة هدى محمد محمد أبو شنب ، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة .



التوقيع :

6/6/2012

التاريخ :

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها أثر الوظائف الادارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال  
التعليمية الخاصة (دراسة حالة : مؤسسة المدارس العالمية في الأردن)

وأجيزت بتاريخ : 6 / 6 / 2012

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	د. علي محمد صالح عباس
	أ.د. كامل محمد المغربي
	أ.د. نجم عبدالله علي العزاوي

## شكر وتقدير

الحمد لله على نعمه وفضله ، وعلى خيره وعطائه ، فله الشكر والثناء الحسن في ديننا ودينانا وعلما وعملا ونسأل الله أن ينفعنا بما علما ويزدنا علماً ، والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، أما بعد :

إني أتوجه بكل الشكر والتقدير إلى معلمي ومرشدي الدكتور علي عباس ، الذي ساندني وشجعني على البذل والعطاء ، ولم يقصر في مد يد العون والمساعدة لي لإثراء هذه الرسالة ، وكان دوماً حريصاً على المتابعة وإعطاء التوجيهات وتصحيح الأخطاء ، فلم أكن أستطيع أن أقدم رسالتي بهذا الشكل والمضمون من دون علمه وخبرته ، فالشكر له بعد الله سبحانه وتعالى، وأتمنى له دوام الصحة والعافية ليستطيع إكمال مسيرته التعليمية ، ومن أجل أن يستفيد كل طالب علم من سماء علمه ومعرفته .

ولا أنسى أيضاً أن أتوجه بجزيل الشكر إلى جامعة الشرق الأوسط وكل من فيها من أساتذته أفاضل وخاصة في كلية الأعمال ، لهم كل الامتنان والتقدير والثناء على ما قدموه من جهد وعلم وتوجيهات سامية في دراستي لمرحلة الماجستير، وأشكر جميع من أعانني بوقته وجهده وجميع من أمدني بالبيانات والمعلومات والخبرات التي احتجتها منهم لإتمام هذه الرسالة .

ولكم ودي واحترامي

## الإهداء

في ظلال هذه الدوحة المورقة بكل خير ومعروف، والمشرقة بأسمى وأبهى القطوف ،  
على ما أزهر من قلوب محبة ، أثمر فيني كل نجاح ورغبة... بتخطي كل الصعاب...  
وكم يكون القول صعبا و كم تخذلنا الكلمات عندما يكون الكلام عن مشاعر تعانق الروح  
فتلجم البوح ...

فكل إنسان مدين دائماً بشيء من ذاته لأناس كانوا معه قناديل نور جعلت من الدروب  
المظلمه والأيام العصيبة منارات خير وحب وأمل أن تجعل من الإنسان مبدعاً لا يتوقف عن  
البذل...

وبدوري أوصل لكل من زرع العطر بدربي وساند خطاي...اهدائي  
لكل من شجعتني وفجر بي فيضاً من القوة لأكمل مسيرتي لأصل إلى نجاح ..بخطوات في  
ممرات العلى ..

اهدي رسالتي المتواضعة الى...

حبيبي وزوجي ورفيق كفاحي ونجاحي وكل لحظاتي ...لك يا من كللني بطوق من الحنان  
والأحلام الوردية والنور...يا من كنت إلى جانبي في ماضي وحاضري ومستقبلي....  
أبي الحبيب كان مد كلماتك يزودني بالأمل للاستمرار بالبذل والعطاء ، وكنت قدوة لي في  
الصبر والتضحية والاصرار...  
أمي الغالية يا رمز الحب والعطاء والصبر والحنان... لن أنسى فضلك ماحييت فأنتِ تمثلين  
لحياتي كل الورد والعبير ....

وبكل التقدير أسجله توقيعا يحمل في ثناياه كل الاعتزاز.... لأختي العزيزة  
التي كانت لي رمزاً للعطاء المتواصل الذي لا يعرف الكلل أو السكون ..لك كل التقدير ...  
ابنتي الغالية ريحانة قلبي ... نور حياتي ... لولاك ما عرفت حقيقة السعادة ... شكراً  
لصبرك وتحملك ساعات انشغالي عنك ...  
لكل اخوتي و أقربائي بحنانكم لامست خيوط الشمس وضياء القمر...  
وفي ختامها ..الذي يفوح بالمسك والعنبر ..  
إلى كل صديقاتي من كانوا لأعماقي كقطر الندى ..

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
ء	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الانجليزية
1	<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أنموذج الدراسة
7	حدود الدراسة
7	محددات الدراسة
8	التعريفات الاجرائية

10	الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة
11	أولاً : الاطار النظري للدراسة
11	المقدمة
11	تشخيص الوضع الراهن في مؤسسة المدارس العالمية
15	تطور علم الإدارة
21	المتغيرات الحديثة في علم الإدارة
23	وظائف الإدارة
42	الإدارة الإستراتيجية
43	إدارة التغيير
45	تقييم الأداء
51	ثانياً : الدراسات السابقة
56	مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
58	الفصل الثالث : منهجية الدراسة ( الطريقة والاجراءات )
59	المقدمة
59	منهج الدراسة
59	مجتمع الدراسة
61	المتغيرات الديموغرافية
64	ادوات الدراسة
67	اجراءات الدراسة
68	المعالجة الاحصائية المستخدمة
69	صدق أداة الدراسة وثباتها

71	الفصل الرابع : نتائج التحليل واختبار الفرضيات
72	المقدمة
72	تحليل نتائج الدراسة
83	اختبار فرضيات الدراسة
94	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
95	المقدمة
95	الاستنتاجات
98	التوصيات
101	قائمة المراجع
101	المراجع العربية
104	المراجع الأجنبية
107	قائمة الملاحق
108	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
109	أداة الدراسة ( الاستبانة )



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
14	عدد الطلاب والطالبات والعاملين في المدارس العالمية.	1
55	أفراد عينة الدراسة والاستبانة الموزعة والمستلمة والمستبعدة.	2
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.	3
65	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا).	4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق التخطيط في المدارس العالمية	5
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق التنظيم في المدارس العالمية	6
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق التوجيه والإشراف في المدارس العالمية	7
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق الرقابة في المدارس العالمية	8
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق التنسيق في المدارس العالمية	9
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأداء في المدارس العالمية	10

79	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق الوظائف الإدارية (التخطيط ؛ التنظيم ؛ التوجيه والإشراف ؛ الرقابة ؛ التنسيق) على مستوى أداء المدارس العالمية	11
81	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق وظيفة التخطيط على مستوى أداء المدارس العالمية	12
82	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق وظيفة التنظيم على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية	13
84	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق وظيفة التوجيه والإشراف على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية	14
85	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق وظيفة الرقابة على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية	15
87	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق وظيفة التنسيق على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية	16

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
6	أنموذج الدراسة	1
15	منحنى أعداد الطلبة المسجلين في مؤسسة المدارس العالمية خلال السنوات الدراسية 2006-2007 و 2011-2012	2
15	منحنى أعداد الموظفين في مؤسسة المدارس العالمية خلال السنوات الدراسية 2006-2007 و 2011-2012	3
43	دور وأهمية عملية التنسيق بين وظائف الإدارة	4

## الملخص

أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة

(دراسة تطبيقية على مؤسسة المدارس العالمية في الأردن)

إعداد الباحثة

هدى محمد أبو شنب

إشراف وتوجيه

الدكتور علي عباس

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الإدارية المؤثرة على مستوى الأداء في منظمات الأعمال التعليمية ، وطبقت الدراسة على حالة المدارس العالمية في الأردن . ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة احتوت على 46 فقرة لجمع المعلومات من عينة عشوائية مختارة مكونة من 127 شخصاً يعملون في المدارس العالمية ، وقد تم تحليل البيانات وقياس الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، كما استخدمت الباحثة الأساليب الاحصائية المناسبة مثل اختبار T لعينة واحدة والانحدار البسيط والمتعدد وتحليل التباين الأحادي ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها . وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة على مستوى الأداء في المدارس العالمية :

1- أن من العوامل الإدارية التي أدت إلى تدني مستوى الأداء هو عدم التزام مؤسسة المدارس العالمية بتطبيق التخطيط العلمي والتنظيم والقيادة.

2- ليس لدى المؤسسة رؤية ورسالة أو أهداف استراتيجية لمواجهة المنافسين في السوق ، كان من العوامل التي أثرت سلباً على مستوى الأداء.

3- لا تمتلك المؤسسة كفاءات إدارية مؤهلة كان من العوامل التي أثرت سلباً على مستوى الأداء في المدارس العالمية.

4- لا تمتلك المؤسسة برمجيات أو نظم معلومات لدعم عملية اتخاذ القرارات.

وأوصت الدراسة بتطبيق وظائف الإدارة ، وبناء استراتيجية جديدة ، والاستفادة من نظم المعلومات الادارية في عملية اتخاذ القرارات ، واستحداث إدارة مستقلة للموارد البشرية والاستعانة بالخبراء لبناء نظام إداري أكثر تطوراً.

## **Abstract**

# **The impact of the main managerial functions on the performance of the private educational business organizations**

**(an applied case study in the foundation of Universal Schools in Jordan)**

**Researcher :**

Huda Mohammed Abu Shanab

**Supervised by :**

Dr. Ali Abbas

This study aimed to determine the managerial factors affecting the performance level in the Universal Schools Foundation in Jordan .

In order to achieve the study , the researcher designed a questionnaire consisting of 46 item to gather the primary information from a chosen random sample consisted of 127 individuals working at the Universal Schools Foundation. The Statistical Package for Social Science ( SPSS ) was used to analyze the data and examine the hypotheses .

The researcher used also proper statistical methods , such as one sample T test , simple and multi regression , one way ANOVA , calculation means , standard deviations and other methods.

The researcher found to the following most important factors which affected the performance level in the Foundation :

1- The main managerial factors negatively affected the performance level the absent of application the scientific planning , organization ,orientation and control in the universal schools foundation.

2- Absent of vision , mission and strategic objectives to face the competitors in the market were also significant factor affecting negatively the performance level of the Foundation.

3- The Universal Schools Foundation does not own a qualified managerial cadre , which negatively affecting the performance level.

4- The Foundation management does not own an electronic information systems to support the decisions making process.

The main recommendations of the study were :

1-To pay attention to the application of management functions .

2-To build new-work strategy .

3-Better use of the information system to improve the decision-making process .

4-To establish an independent human resource management unit .

5- To invite experts to re-build a most developed over-all managerial system in the Universal Schools Foundation .

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

(1-1) : المقدمة

(2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3-1) : أهداف الدراسة

(4-1) : أهمية الدراسة

(5-1) : فرضيات الدراسة

(6-1) : أنموذج الدراسة

(7-1) : حدود الدراسة

(8-1) : محددات الدراسة

(9-1) : التعريفات الاجرائية



## (1-1) : المقدمة :

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

إن العديد من المؤسسات التي تتعرض للتصفية يعود سببها في الأساس الى عوامل تطبيق مبادئ علم الإدارة على العمليات الإدارية التي تنفذها ، وقد تكون أيضاً القرارات التشغيلية التي تتخذ يومياً لا تستند إلى أي معلومات أساسية كافية ودقيقة تدعم عملية اتخاذ القرارات، ناهيك عن أن معظم المؤسسات مهما كان نشاطها لا تطبق التخطيط السليم، ولا تقوم بعمليات إعادة التنظيم، ولا اختيار القيادات الإدارية المؤهلة، ولا يوجد لديها نظام رقابي فعال ، حيث لا وجود لإستراتيجية معينة ولا تحديد للرؤية المستقبلية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل ، وهذا ما قد ينطبق أيضاً على المدارس العالمية في الأردن كمنظمة أعمال خاصة تعمل في مجال تربية وتعليم الطلبة من بداية المرحلة الابتدائية وحتى نهاية المرحلة الثانوية . ولابد لمثل هذه العوامل المذكورة أن يكون لها أثر سلبي على الأداء العام للمنظمات يتمثل بتدني الأداء في كافة الأنشطة الداخلية مما قد يؤدي إلى تقليل الربحية ، وإضعاف أداء الموارد البشرية وغير ذلك من المشكلات التي يكون من الصعب التغلب عليها خلال فترة قصيرة ، مما يعرض المنظمة إلى احتمالات الإفلاس والعجز عن سداد الديون في تواريخ استحقاقها مما يشكل خطراً على استمرار حياتها .

وترى الباحثة أن أعراض هذه المشاكل قد بدأت منذ فترة تظهر بوضوح في المدارس العالمية في الأردن مثل انخفاض في أعداد الطلبة الذين يلتحقون بها سنة بعد أخرى ، وانخفاض الربحية ، وارتفاع في معدلات دوران العمالة ، والازدواجية في ممارسة العمليات الإدارية واتخاذ القرارات، وارتفاع في التكاليف التشغيلية وغير ذلك من أعراض للمشكلات الكثيرة ،

وتعتقد الباحثة من خلال اطلاعها على بيئة العمل الداخلية وماتعلمته من علم الإدارة ومبادئه في مرحلتي البكالوريوس والماجستير ، وشعورها بوجود هذه الأعراض ، أن المشكلة الأساسية لتدني الأداء العام في هذه المنظمة ( المدارس العالمية ) هي مشكلة إدارية أولاً . وتطمح الباحثة إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات أثر إيجابي أو سلبي بين ضعف تطبيق وظائف الإدارة وتدني الأداء العام في المدارس العالمية في الأردن من خلال طرح المشكلة التالية .

### (1-2) : مشكلة الدراسة :

شهدت المدارس العالمية منذ بداية إنشائها عام (1996) تطوراً ملحوظاً في أدائها العام تمثل بزيادة أعداد الطلبة المسجلين ، والحاجة إلى زيادة تعيين المدرسين والمدرسات والموظفين الإداريين ، وازدادت أرباحها وسمعتها الطيبة في بيئتها المحيطة ، وارتفع المستوى التعليمي للطلبة مما أكسبها مزايا تنافسية بين مثيلاتها من المدارس الخاصة في المنطقة التي تتواجد فيها في جنوب غرب العاصمة عمان . إلا أنه وفي السنوات القليلة الماضية أخذت المدارس العالمية بفقدان العديد من مزاياها التنافسية في السوق مثل تدني أعداد الطلبة المسجلين ، وارتفاع التكاليف التشغيلية ، وانخفاض الأرباح ، ويعود ذلك الى عدم وجود هيكل تنظيمي واضح ، والإزدواجية في ممارسة الصلاحيات والمهام الوظيفية ، والترهل الإداري وتدهور المستوى التعليمي للطلبة ، وتدني الصورة العامة لهذه المدارس وغير ذلك من العوامل التي أدت إلى تدني الأداء العام والتنظيمي ، وعدم قدرتها على المنافسة حتى أصبحت هذه المدارس مهددة باستمرار بقائها على قيد الحياة . وتعتقد الباحثة أن كل هذه المشاكل تعود الى وجود مشكلة إدارية عامة ينبغي معالجتها داخل المدارس العالمية . لذلك فإن الباحثة تسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :

ما العوامل الادارية المؤثرة في مستوى الأداء العام في المدارس العالمية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

(1) هل يختلف مستوى الأداء باختلاف درجة عدم تطبيق وظيفة التخطيط ؟

(2) هل يختلف مستوى الأداء باختلاف درجة عدم تطبيق وظيفة التنظيم؟

3) هل يختلف مستوى الأداء باختلاف درجة عدم تطبيق وظيفة القيادة؟

4) هل يختلف مستوى الأداء باختلاف درجة عدم تطبيق وظيفة الرقابة الإدارية؟

5) هل يختلف مستوى الأداء باختلاف درجة عدم تطبيق وظيفة التنسيق؟

### (3-1) : أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

- الكشف عن العوامل الإدارية التي تكمن وراء تدني مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الخاص ، وبخاصة مؤسسة المدارس العالمية في الأردن.
- معرفة ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة المختارة في درجة موافقتهم على أهم العوامل الادارية لتدني الأداء.
- تحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة في القطاع التعليمي الخاص .
- جعل بيئة العمل في المدارس التعليمية الخاصة بيئة عمل مناسبة وملائمة للإنجاز وتنمية مهارات العاملين وقدراتهم من خلال التحفيز المعنوي والمادي .
- تقديم مجموعة من المقترحات الاسترشادية لمعالجة مشكلات الأداء في بعض مؤسسات التعليم الخاص .

### (4-1) : أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها الأولى من نوعها حسب علم الباحثة التي تسعى إلى تحديد العوامل الإدارية المؤثرة في مستويات الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الخاص، وترتبط هذه المشكلة مع عدم التزام هذه المؤسسات بتطبيق وظائف الإدارة كوسيلة لتوفير فرص النجاح في إدارة هذه المؤسسات . كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها الإجابة عن أسئلة الدراسة واقتراح التوصيات التي سيتم التوصل إليها في معالجة هذه المشكلة، وكما تتبع أهمية أيضاً من كونها ستكون مفيدة لمعظم مؤسسات التعليم التي تعاني من المشكلة ذاتها ، كما أنها

تشكل طموحاً للباحثة في الوصول إلى نتائج وتوصيات تشكل مقدمة لمزيد من الدراسات التي تعالج مشكلات أخرى في قطاع التعليم الخاص.

### (1-5) : فرضيات الدراسة :

وبناءً على ما سبق ، وفي ضوء ما ستكشف عنه الدراسات السابقة التي تطرقت إلى مثل هذه المشاكل ، قامت الباحثة بتصنيف أسباب تدني الأداء العام في المؤسسات التعليمية الخاصة في الأردن إلى أسباب تتعلق بعدم تطبيق وظائف الإدارة ( التخطيط، التنظيم، القيادة ، الرقابة الإدارية، التنسيق) على الأنشطة والعمليات الإدارية واتخاذ القرارات ذات العلاقة بإدارة العملية التعليمية، وستقوم الباحثة لاحقاً ومن خلال الدراسة التطبيقية باختبار صحة الفرضيات التالية:

HO الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الوظائف الإدارية (التخطيط ؛ التنظيم ؛ القيادة ؛ الرقابة ؛ التنسيق) على مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . ويشتق من هذه الفرضية خمس فرضيات أخرى هي:

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة التخطيط على مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

HO2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة التنظيم على مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

HO3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة القيادة على مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

HO4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة الرقابة على مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

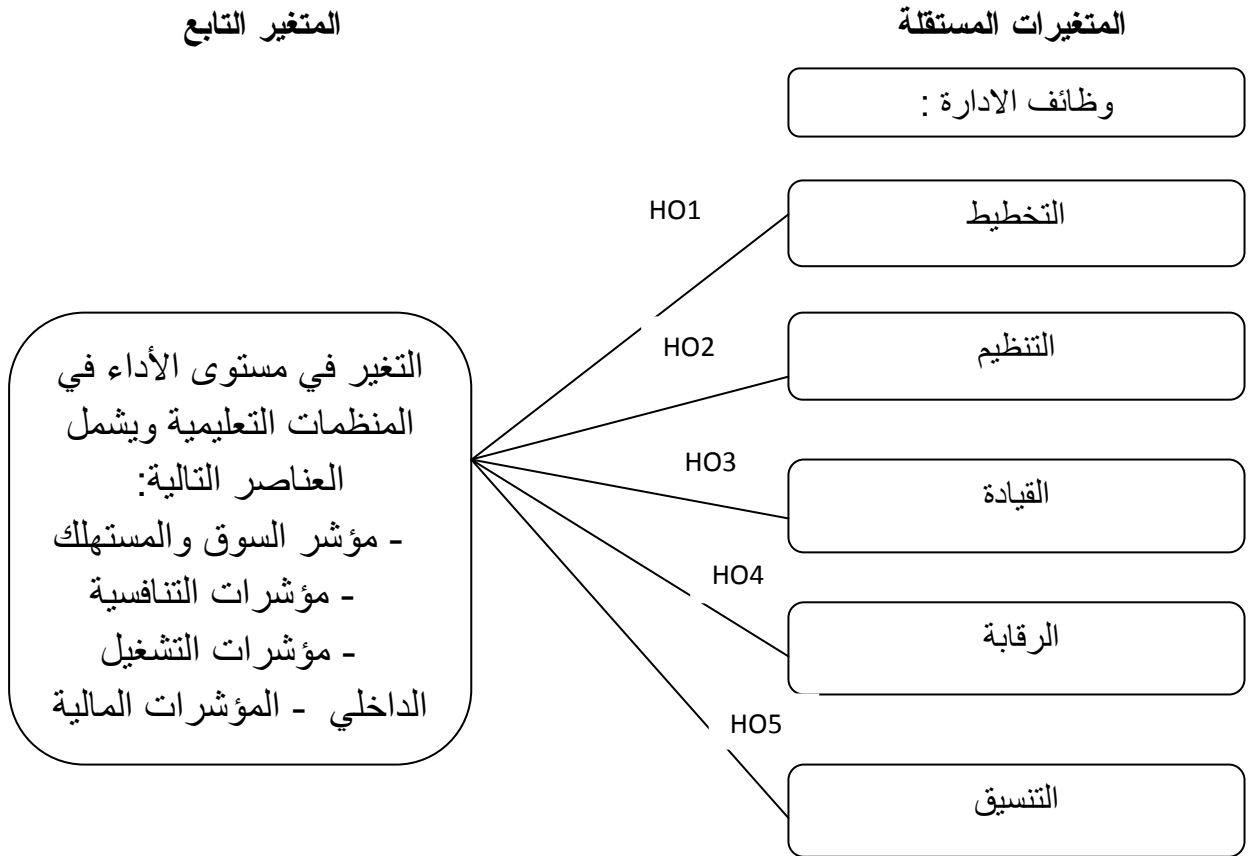
HO5 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة التنسيق على مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## (1-6) : أنموذج الدراسة :

لإظهار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فقد تم بناء نموذج فرضي ، كما هو في الشكل التالي ، فالمتغيرات المستقلة هي وظائف الإدارة ، والمتغير التابع هو التغير في مستوى الأداء في المنظمات التعليمية :

## الشكل (1)

## أنموذج الدراسة



## (1-7) : حدود الدراسة :

تم تعميم نتائج الدراسة ضمن الحدود التالية :

(1) حدود مكانية: تقتصر الدراسة التطبيقية على حالة مؤسسة المدارس العالمية في عمان - الأردن .

(2) حدود زمنية : تتحدد نتائج هذه الدراسة خلال فترة زمنية تقع ضمن الفصل الدراسي الثاني للعام 2012 .

(3) حدود بشرية: أعضاء الهيئة التدريسية والإداريون في المدارس العالمية .

(4) الحدود العلمية: فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة اعتمدت الباحثة على ما أورده

(R.Daft :2008,123) و (عباس :2007,43) أما بخصوص المتغيرات التابعة اعتمدت الباحثة

على أفكار (Robert L.Mathis :2007,30) ، بالإضافة الى الدراسات السابقة التي

تناولت دراسة هذه المشكلة.

## (1-8) : محددات الدراسة :

واجهت الباحثة بعض المحددات التالية :

(1) يقتصر تعميم نتائج الدراسة التطبيقية بوجه خاص على حالة مؤسسة المدارس العالمية وبصفة عامة على بعض المنظمات التعليمية الخاصة التي تواجه مشكلات تتعلق بتدني مستوى الأداء في إدارتها .

(2) صعوبة توفر الوقت الكافي لإنجاز الدراسة ضمن الفترة المحددة بالنظر إلى أن الباحثة تواجه التزامات أخرى خارج نطاق الدراسة .

## (9-1) : التعريفات الإجرائية :

### علم الإدارة :

للإدارة تعريف عديدة ، لكن ، مهما اختلفت وتشعبت إلا أنها بالنهاية قائمة على مفاهيم متقاربة أحياناً ، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على التعريف التالي :

الإدارة " هي مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة الاستفادة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية". (المغربي : 2006 , 23)

### التخطيط :

"هو عملية تحديد للأنشطة اللازمة واختيار البدائل للأهداف والسياسات وإجراءات العمل والبرامج والاستفادة من الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية". (هلال،النحاس :2009, 75 )

### التنظيم :

"العملية التي يتم من خلالها تحديد وتجميع مختلف أوجه النشاط والأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل يتم شغله بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية".(المغربي :2006, 343 )

### القيادة :

وتعرف بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية". (المغربي:2007, 198 )

## الرقابة :

أدرج هنري فايول (Fayol :1949 ,47) وظيفة الرقابة كأحد الوظائف الأساسية للإدارة وعرفها بأنها "عملية التحقق من أن كل شيء يتم تطبيقه حسب الخطة التي تم اختيارها وكذلك يتم في ضوء التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى".

## التنسيق :

عرف جونيجا (Juneja :2008, 92) وظيفة التنسيق بأنها " هي التوحيد والتكامل والتزامن لجهود أعضاء الفريق وذلك لتوفير وحدة واحدة تسعى في تحقيق الأهداف العامة ، بل وهي القوة الخفية التي تربط كافة وظائف الإدارة الأخرى ببعضها".

## الأداء العام :

يمكن تعريف الأداء بأنه " دالة لكافة أنشطة المنظمة ، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه." (ادريس،الغالبى :

( 39 ,2009 )



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري :

(1-2) : المقدمة

(2-2) : تشخيص الوضع الراهن في مؤسسة المدارس العالمية

(3-2) : تطور علم الإدارة

(4-2) : المتغيرات الحديثة في علم الإدارة

(5-2) : وظائف الإدارة :

- التخطيط

- التنظيم

- القيادة

- الرقابة

- التنسيق

(6-2) : الإدارة الاستراتيجية

(7-2) : إدارة التغيير

(8-2) : تقييم الأداء

ثانياً : الدراسات السابقة

- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

## (1-2) : المقدمة :

تتعرض العديد من الشركات سنوياً على اختلاف أشكالها القانونية إلى الفشل ، فقد بلغ عدد الشركات التي تعرضت للفشل والتصفية خلال التسعة شهور الأولى من عام 2011 الى نحو 920 شركة ( تقرير دائرة مراقبة الشركات، في وزارة التجارة والصناعة ،2011) ، وتشير دراسة ( حمدان: 2008, 13) إلى أن الشركة تمر بخمس مراحل قبل الوصول إلى حالة الفشل التام والتصفية وهي : الإحساس بظهور المشاكل، الضعف المالي ، الإعسار المالي ثم الإعسار الكلي، وأخيراً الإعلان عن الإفلاس ، أي الدخول في إجراءات التصفية.

إن جميع منظمات الأعمال يمكن أن تتعرض في مرحلة ما من حياتها إلى الفشل مهما بلغ حجمها ، سواء كانت شركات صناعية أو مالية أو تعليمية أو فنية ..إلى آخره، وتكمن وراء هذه المشكلة أسباب معينة، وتعتقد الباحثة أن أسباب هذه المشكلة هي أسباب إدارية ، بمعنى أن المشكلة إدارية ، أما أعراض هذه المشكلة فقد تبدأ في الظهور عند تفاقم المشاكل المالية ، أو التسويقية ، أو للسياسات الحكومية، أو لسوء التخطيط أو لأخطاء وسلوكيات تنظيمية وغيرها . فقد أكدت دراسة (عباس :2010, 47) ودراسة أخرى على الموقع الإلكتروني <http://www.sterling> ودراسة (Routledge & Gadden:2000, 233) أن كل أسباب فشل شركات التضامن يعود إلى سوء الإدارة وأن هذا السلوك هو السبب الرئيسي الأول الذي يقف وراء كل أعراض الفشل الذي قد يؤدي الى التصفية.

## (2-2) : تشخيص الوضع الراهن في مؤسسة المدارس العالمية :

وبناءً على ذلك فإن معالجة مشكلة الدراسة لا تتم بإعطاء مسكنات ، أي اتخاذ قرارات تعالج أعراض المشكلة ، وإنما يجب تشخيص المشكلة ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة التي تعالج المشكلة من جذورها ، وهنا يتم التغلب على المشكلة وزوال أعراضها معاً .

وهذا ما ينطبق أيضاً على منظمات الأعمال الأردنية التي تعاني من المشاكل ذاتها ، ومنها مؤسسة المدارس العالمية . فهذه المؤسسة مرت بالمرحلة الأولى من الفشل وهي الإحساس

بظهور مشكلات في مستوى أداء الإدارة ، وانتقلت إلى المرحلة الثانية وهي الضعف المالي ، وقد أحست الباحثة بذلك من خلال خبرتها ومعرفتها بالمتغيرات التي تشهدها هذه المؤسسة ، وتفاعلها مع العاملين وأصحاب المؤسسة أنفسهم.

فقد تأسست المدارس العالمية الأولى في عمان عام 1996 برأس مال أردني قطري ، وهي مدارس شاملة لكافة المراحل التعليمية من الروضة وحتى المرحلة الثانوية . فقد بدأت العمل بقبول 1000 طالب وطالبة وتزايد هذا العدد ليصل إلى 1600 طالب، بعد ذلك قرر مجلس الإدارة التوسع في هذا النشاط ، فأسسوا المدارس العالمية الثانية عام 2006 بطاقة استيعابية تبلغ 4000 طالب وطالبة ، وأدخلت برامج أجنبية تدرس النظام الأميركي لخدمة الطلبة غير الناطقين باللغة العربية وأبناء الجاليات الأجنبية في الأردن بالإضافة إلى تأسيس قسم لصعوبات التعلم ، حتى بلغ عدد الطلاب والطالبات 3751 عام 2008-2009. ويوضح الجدول التالي تطور أعداد الطلبة والعاملين في المدارس العالمية الأولى والثانية .

### جدول (1)

عدد الطلاب والطالبات والعاملين في المدارس العالمية

أعداد العاملين	أعداد الطلبة	العام الدراسي
273	2751	2007-2006
328	3000	2008-2007
354	3751	2009-2008
390	3656	2010-2009
313	2982	2011-2010
242	2397	2012-2011

الجدول من إعداد الباحثة طبقاً لإحصاءات المؤسسة لعام 2011

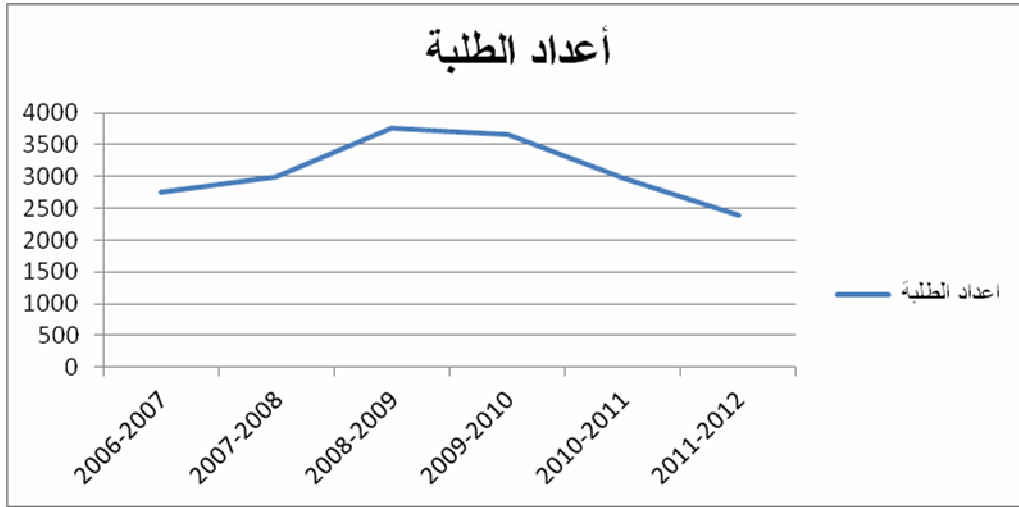
ويوضح الرسم البياني وطبقاً لبيانات الجدول (1) كيف أن أعداد الطلبة اتجهت نحو الانخفاض اعتباراً من 2009-2010 ، وتبعاً لذلك فقد انخفض عدد العاملين بمقدار 148 فرداً فقدوا وظائفهم . وهي نتيجة طبيعية غير مفضلة ناتجة عن تدني مستوى الأداء في هذه المدارس . ولنا

أن نتصور عدد الذين يفقدون وظائفهم في منظمات الأعمال الأخرى لأدركنا مدى تأثير هذه الظاهرة على تفاقم حجم البطالة في الأردن .

### الشكل (2)

منحنى أعداد الطلبة المسجلين في مؤسسة المدارس العالمية خلال السنوات الدراسية

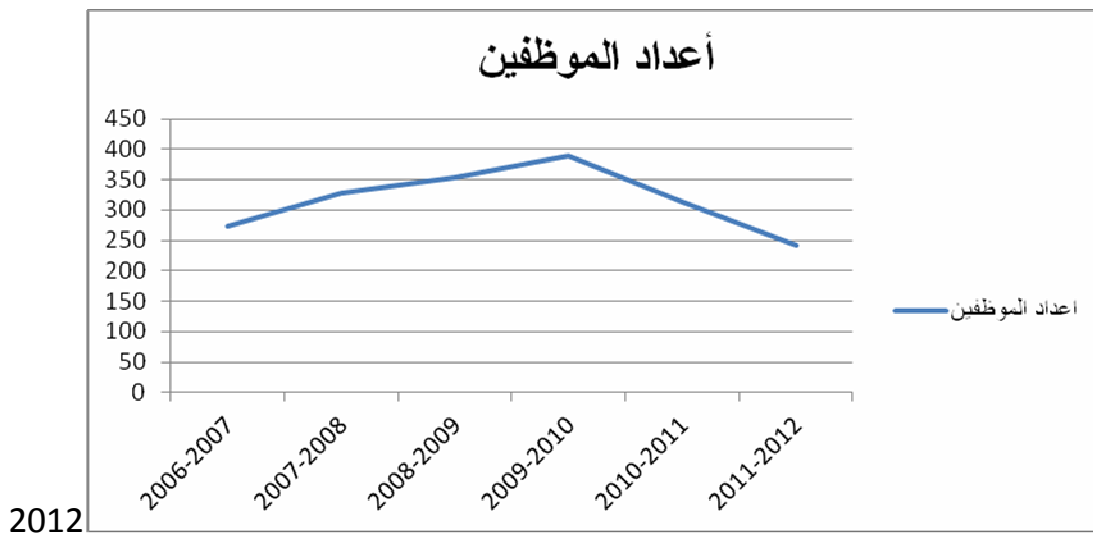
2012-2011 الى 2007-2006



### الشكل (3)

منحنى أعداد الموظفين في مؤسسة المدارس العالمية خلال السنوات الدراسية

2011- الى 2007-2006



ومن الأعراض التي تعاني منها المدارس العالمية في الوقت الحاضر، تتمثل فيما يلي :

- تدني أعداد الطلبة الملتحقين في المدارس العالمية سنة بعد أخرى.
  - تدني أعداد العاملين في المدارس العالمية ، وعدم القدرة على استقطاب كفاءات لتعويض النقص في مستوى الأداء .
  - صعوبات مالية بدأت تظهر في المدارس العالمية .
  - التغيير المستمر في الإدارة والمراكز الوظيفية .
  - استقالة المدير العام للمؤسسة ، وعدم القدرة على تعيين بديل له.
  - الازدواجية في اتخاذ القرارات نتيجة لوجود مراكز قوى متعارضة في المؤسسة .
  - تدني القدرة التنافسية لمؤسسة المدارس العالمية في منطقتها .
  - ارتفاع عدد شكاوي أولياء الأمور للطلبة والموظفين بصورة ملحوظة من تدني التحصيل العلمي للطلبة ، وانخفاض معنويات أعضاء الهيئة التدريسية .
  - عدم وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد في المدارس العالمية .
  - تدني استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ، وعدم وجود نظام للمعلومات، وعدم وجود إدارة للموارد البشرية في المؤسسة وعدم وجود قسم للعلاقات العامة أو إدارة لتسويق الخدمات التعليمية في منطقة زادت فيها أعداد المدارس .
- كل ذلك أدى إلى ظهور أعراض أخرى جعلت من عملية اتخاذ القرارات في هذه المؤسسة الكبيرة عملية صعبة ، بل تسببت في ضعف الأداء الإداري والمالي على السواء.
- وبحسب خبرتي كعامل في هذه المدارس وبحكم صلة القرابة مع صاحب المؤسسة تعرضت كثيراً للتضليل وإخفاء الحقائق والمعلومات. إن دراستي هذه جاءت لتحقيق طموحي في التصدي لهذه المشكلة الإدارية ومحاولة التغلب عليها.

ومن خلال ما درسته وتعلمته في مرحلتي البكالوريوس والماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، شعرت بأن مشكلة تدني الأداء في مؤسسة المدارس العالمية هي بالدرجة الأولى مشكلة إدارية ، تعود أسبابها إلى عدم تطبيق وظائف الإدارة على العمليات والقرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة ، وفيما يلي دراسة لعلم الإدارة ووظائفه وتطورها وفوائدها وتأثيرها على تحسين الأداء :

### (2-3) : تطور علم الإدارة :

كانت بدايات ظهور علم الإدارة من الناحية التاريخية إلى الحضارات الأولى التي ظهرت على الأرض العربية في بلاد الرافدين والشام. ( W. Durant , 1945,131 )

فقد مارس السومريون الإدارة وركزوا على مفهوم الرقابة الإدارية ، وطبقوا نظاماً ضريبياً لجباية الأموال لإنفاقها على بناء المعابد وشئون الدولة ، ثم طور البابليون من بعدهم نظاماً للأجور مازال معمولاً به حتى الآن ، ومبادئ العدالة الإدارية في التعاملات وغيرها الكثير من المبادئ الإدارية ، ومارس الفراعنة هذه المبادئ في إدارتهم زمن الحضارة الفرعونية ، وفي زمن الحضارة الرومانية زاد الفكر الإداري تطوراً خاصة في مجال التنظيم ، واعتمد الرومان مبدأ اللامركزية في إدارة امبراطوريتهم ، وفوضوا السلطات لحكام الولايات الرومانية ، وفي زمن الحضارة الإسلامية حث الرسول صلى الله عليه وسلم على اتباع الشورى ، وفي عهد الخلفاء الراشدين تم تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه ، وكان هناك نظام للرقابة على أموال المسلمين ، وفي العهد العباسي ظهر ما يسمى بالوزارات ، وطبقوا فيها مبدأ السلطة واللامركزية ، فالخلفاء الراشدون كان يتم إختيارهم بالانتخاب ، مما يدل على أن الأساس الجذري لفكر الإدارة نشأ في بلاد العرب ثم انتقل إلى أوروبا ، وما زالت تلك المبادئ معمولاً بها حتى الآن . ( عباس ، 2007 ، 17 )

## الفكر الإداري التقليدي :

في بداية القرن التاسع عشر ، وكنتيجة لانتشار النهضة الصناعية في أوروبا واستخدام الآلة البخارية على نطاق واسع ، ونشوء المصنع الذي جمع طاقات بشرية تعمل في الانتاج ، أدت هذه الظروف والمتغيرات إلى تركيز الأنظار حول أهمية تطوير مفاهيم ومبادئ إدارية لاستخدامها في حل المشكلات الانتاجية كالهدر في الموارد المادية والبشرية ، ومشاكل تدني الأداء في الانتاجية وطرق علاجها وغيرها من المشاكل الأخرى . لهذه الأسباب أولى المهتمون في مجال الإدارة ( وهم مجموعة من المهندسين وأرباب العمل ) اهتماماً متزايداً بالتغلب على المشكلات المذكورة وغيرها من المشكلات الإنسانية المتعلقة بحياة العمال وحقوقهم . وقد أدت هذه الجهود إلى ظهور مدارس فكرية إدارية ، فمنها ما ركز على تحقيق الكفاءة الإنتاجية في العمل ، ومنها ما ركز على أهمية العوامل الإنسانية ، وسوف تحاول الباحثة تسليط الضوء على فكر الإدارة التقليدي في القرن الثامن والتاسع عشر :

## الإدارة العلمية : Scientific Management

ظهرت حركة الإدارة العلمية (1974: Danie Wren ) ابتداء من عام 1890 على يد مجموعة من المهندسين ، إذ كانت هناك حاجة إلى رفع وتحسين الإنتاجية ، الأمر الذي لفت اهتمام أصحاب المصانع والإدارة في منظمات الأعمال نحو زيادة كفاءة أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم ، وفي عام 1911 أصدر فريدريك تايلور Fredrick Taylor كتابه مبادئ الإدارة العلمية . قامت الإدارة العلمية على أساس فكرة مفادها أن هناك طريقة نظامية وقياسية واحدة one best way لأداء كل عمل ، وعلى هذه الطريقة يجب تدريب من يقوم بالعمل حتى يتم استبعاد وحذف الحركات الزائدة التي يقوم بها العامل أثناء العمل . كون فريدريك تايلور آراءه واستنتاجاته من دراساته في الحركة والزمن (time and motion studies) ، ركز تايلور بصفته مهندس على دراسات الحركة والزمن كوسيلة لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين . لم تلق أفكار تايلور قبولاً من جانب نقابات العمال والعاملين في المصانع ، في حين لقيت قبولاً شديداً من جانب أرباب العمل ، وباختصار يمكن القول إن منهج تايلور الذي عبر عنه في كتابه المذكور ركز على رفع الكفاءة الإنتاجية وأهمل احتياجات العنصر البشري في الإنتاج.

ومن الرواد الذين عملوا مع تايلور هو المهندس هنري جانث (Henry Gant)، الذي عارض أفكار تايلور خاصة في موضوع نظام الأجور، ومبادئ التنظيم التي وضعها تايلور، وكانت سبباً رئيسياً في انفصالهما عن بعض، حيث وضع هنري جانث فكرة " المهمة والعلو " (target and bonus) والتي تقوم على أساس الحد الأدنى والأعلى للأجر، ووضع أيضاً تنظيمياً للإشراف والتوجيه تقوم على أساس أن العامل يجب أن يتلقى التعليمات والأوامر من شخص واحد هو رئيسه المباشر .

ومن رواد الإدارة العلمية المهندس فرانك جيلبرث (Frank Gelberth)، والذي ركز اهتمامه على الكفاءة الإنتاجية وحاول استكمال ما بدأه تايلور في دراسات الحركة والزمن، ومن الأفكار التي طرحها جيلبرث هي كيفية البحث عن أفضل طريقة للأداء، لكنه دعا إلى الاهتمام بالأفراد العاملين، واقترح برنامجاً لتطوير أداء العامل، فقال إن العامل عليه أن ينجز عمله الحالي، ويستعد لتعلم عمل أعلى درجة، وأن يقوم بتعليم وتدريب من سيخلفه. (زيادة : 52,2004)

ومن أواخر رواد الإدارة العلمية المهندس الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol : 1841-1925) والذي عاصر رواد حركة الإدارة العلمية والذين كونوا مع بعضهم مدرسة الفكر الإداري الكلاسيكي . يعد فايول مؤسس علم الإدارة الحديث، وضع فايول نظريته في التنظيم الإداري، وكان مهتماً بالإدارة العليا في المنظمات وأصدر كتابه الشهير " الإدارة العامة والصناعية "، اختلف في العديد من القضايا الإدارية مع زملائه في حركة الإدارة العلمية، ويعود الفضل إلى فايول في أنه قسم أنشطة المنظمة إلى (6) مجموعات وردت في كتابه، وهذه الأنشطة هي النشاط الفني، والتجاري، والمالي، والحماية، والأمن، والمحاسبة، والإدارة (تخطيط، تنظيم، إعطاء الأوامر، التنسيق والرقابة)، أثرى فايول علم الإدارة بـ 14 مبدءاً (حريم : 20,2004) منها : مبدءاً تقسيم العمل والتخصص فيه، وتكافؤ السلطة، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، المساواة، الاستقرار الوظيفي ... الخ . (حريم : 20,2004)

ومن النظريات التي ظهرت خلال فترة الإدارة الكلاسيكية وحركة الإدارة العلمية، هي نظرية البيروقراطية للمفكر الألماني ماكس ويبر (Max Weber) الذي عاصر أيضاً رواد حركة الإدارة العلمية خلال الفترة 1864-1920، وهو عالم اجتماع وليس مهندساً، ركز في أبحاثه ودراساته على الإدارة في المنظمات الكبيرة وبالذات على الإدارة الحكومية ( الإدارة العامة )



بعكس رواد حركة الإدارة العلمية الذين ركزوا على الكفاءة الإنتاجية في منظمات الأعمال الصغيرة. اهتم ويبر بدراسة مفهوم ممارسة السلطة ، وقسمها إلى ثلاثة أنواع : تقليدية ، وشخصية-كاريزمية ، وسلطة قانونية عقلانية . كما ركز على أهمية تصميم المنظمات الذي يستند على مبدأ التخصص وتقسيم العمل ، وتسلسل السلطة والاختيار ، وقال إن التنظيم في المنظمات الكبيرة يجب أن يحقق الدقة ، والسرعة ، والوضوح ، والاستمرارية والكفاءة في الأداء الإداري ، والاستجابة الصارمة من قبل المرؤوسين .

### نظرية العلاقات الإنسانية :

ويطلق عليها العديد من الكتاب بمدرسة العلاقات الإنسانية ، وقد ظهرت هذه النظرية كرد فعل على قصور مدرسة الفكر الإداري التقليدي في تناولها للعنصر الإنساني ، وعلى عدم قدرة مدرسة الفكر الإداري التقليدية على تحقيق الكفاءة الإنتاجية المطلوبة ، وعجز روادها عن حل المشكلات الإنتاجية مثل ارتفاع معدلات دوران العمل ، وتحقيق مستوى الجودة المطلوبة (حريم: 2004,60) . ركزت نظرية العلاقات الإنسانية ومدرسة العلاقات الإنسانية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة واعتمدت على المنهج العلمي في حل المشكلات الإنسانية ، ورفع مستوى الأداء في العمل ، وعلى العلاقة بين المرؤوسين والرئيس . يعد إلتون مايو مؤسساً لمدرسة العلاقات الإنسانية ، قام إلتون مايو (Ilton Mayo) بسلسلة دراسات تعرف بدراسات هاوثرن (Howthorn) خلال الفترة بين عامي 1927-1932 وتوصلت إلى نتائج مهمة منها أن المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظاماً فنياً ، وأنه لا تتم إثارة دوافع الفرد العامل بفعل حوافز اقتصادية فقط وإنما بحوافز معنوية أيضاً ، وهناك علاقة إيجابية بين نمط الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل، يحتاج المدير إلى مهارات إجتماعية بقدر حاجته إلى مهارات فنية (Arthur G. 2008,16) وقد حاولت ماري فيوليت باركر (Mary Parker F.) التوفيق بين مبادئ الإدارة الكلاسيكية ، وأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد عبرت عن فكرها في هذا المجال على دراسة ديناميكية الجماعة ، وإدارة الصراع التنظيمي ، كما ركزت على أهمية مشاركة الأفراد ، والتعاون والاتصال والتنسيق بين الأفراد والجماعات.

ومن رواد مدرسة العلاقات الإنسانية شيبستر برنارد (Chester Barnard) الذي ركز في كتابه " وظائف المدير " على أن المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي تعاوني وأن التعاون بين أفراد هذا المجتمع هو السبيل الرئيسي لتحقيق النجاح للمنظمة ، ويعزى إلى برنارد الفضل في وضع الأساس الكمي لاتخاذ القرارات الإدارية بدلاً من الطريقة الوصفية المتبعة. (Wisniewski :2002,65)

### مدارس الفكر الإداري الحديث Modern School Of Management

من بين أهم المتغيرات التي أثرت بصورة عميقة في تطور علم الإدارة هي استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، وقد عزز من هذا التغيير في تطور علم الإدارة استخدام الحاسبات ونظم المعلومات الإلكترونية والاتصالات ، وقد ظهر في هذا المجال مدارس عديدة هي:

#### 1) المدرسة الكمية : The Quantitative School of Management

ويطلق عليها مدرسة علم الإدارة management science school . تختلف مدرسة علم الإدارة عن الإدارة العلمية في أنها لا تركز فقط على الإنتاجية وكفاءة الأفراد وأدوات العمل ، فهي بذلك تعد الكفاءة إنجازاً ناتجاً عن التخطيط السليم لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التوافق والتكامل بين عناصر العمل في المنظمة وبخاصة استخدام الطرق الكمية لمعالجة المشاكل التي تواجه الإداريين في مختلف المستويات التنظيمية في منظمات الأعمال، ومن الأساليب المستخدمة في هذا العلم نماذج صفوف الانتظار ، والبرمجة الخطية ، ونموذج الاختيار والتعيين والنقل ، وغيرها من النماذج الأخرى ، والتي تستخدم بدورها في عمليات توزيع الأفراد والكوادر البشرية على الوحدات الإدارية والأقسام في المنظمة . وتعتمد العديد من منظمات الأعمال مبادئ هذه المدرسة بعد انتشار الحاسوب ونظم المعلومات والاتصالات الإلكترونية .

## (2) مدرسة النظم : The Systems School

ركزت مدرسة النظم على تأكيد العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها وعدت التنظيم المتبع في أي منظمة هو نظام مفتوح على البيئة الخارجية ، وليس نظاماً مغلقاً يعيش في معزل عن البيئة الخارجية ، بمعنى وجود علاقات مفتوحة بين النظامين الداخلي والخارجي يؤثر كل منهما في الآخر، من هنا يمكن القول بأن مدرسة النظم تعني بكيفية تعامل المنظمات مع البيئة المحيطة ومع المنظمات الأخرى . إن هذه العلاقة حتمية ، لأن نظام الإنتاج والعمل في المنظمة (البيئة الداخلية ) تحصل على كافة احتياجاتها مثل المواد الخام ، والآلات ، والأفراد وكافة مستلزمات الإنتاج من المنظمات الأخرى في البيئة الخارجية ( السوق ) كما تتبع منتجاتها للمستهلكين في السوق...الخ ، كما أن الناس ، ومنظمات الأعمال ، في البيئة الخارجية بحاجة إلى الحصول على السلع أو الخدمات التي يتم إنتاجها داخل المنظمة ، لذلك لابد للمنظمة إذا ما أرادت النجاح ، التعاون والتنسيق مع بيئتها الخارجية ، ومعرفة نقاط القوة والضعف في أدائها وعلاقتها . ( العتيبي وآخرون : 2007 , 76 )

## (3) المدرسة الظرفية : The Contingency School

وهي مؤسسة حديثة نسبياً ، وفيها يعد المدخل الظرفي مساهمه نوعية بين المدارس الحديثة. إن معظم النظريات الإدارية الأخرى يمكن عدها ممثلة لمداخل عامة وشاملة ( universal approaches ) لأنها تبحث عن أفضل الطرق لإدارة المنظمة ، ويقترح المدخل الظرفي ( الموقفي) أن كل منظمة يمكن عدها نظاماً مستقلاً ومنفرداً ، وكياناً قانونياً له خصائصه وبيئته ، ولذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح أو لتحسين الأداء ، أو في حل كافة المشكلات ، وإنما لكل موقف stance أو ظرف situation له سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الظرفية ، مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ، لذلك يمكن للمدير أو أصحاب المنظمة أن يختاروا النظرية الإدارية أو المدرسة الإدارية ، أو المبدأ الإداري الذي يلائم الظروف التي تواجه المنظمة ، ويتطلب ذلك من المدير أن يكون درس علم الإدارة في الجامعات ، وليس الاعتماد على الخبرة السابقة التي لا يدعمها أساس علمي . ( العامري ، والغالبي : 2006 , 458 )

## (2-4) المتغيرات الحديثة التي ساهمت في تعظيم دور الإدارة في نجاح المنظمات:

مر علم الإدارة خلال الفترة ( 1750-1880 ) بمتغيرات عديدة أسهمت إلى حد كبير بتعظيم دوره في نجاح منظمات الأعمال حتى أصبح هذا العلم له مكانته وأهميته بين العلوم الأخرى ، ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي : ( عباس : 2007، 22)

### 1- النمو المتزايد في حجم المشروعات :

كان لظهور الآلة أثر كبير على المشروع الصناعي والزراعي والتعليمي ، فبعد أن كانت وسائل الإنتاج بسيطة ويدوية أصبحت أكثر تعقيداً بعد إدخال الآلة في الصناعة ، وانتقال المشروع إلى الإنتاج السريع ، وقد أدت هذه التطورات إلى زيادة الطلب على القوى العاملة ، وإلى رؤوس أموال أكبر لشراء الآلات ، والحاجة إلى أسواق جديدة لبيع المنتجات ، كل ذلك أدى إلى كبر حجم المشروع ، وبالتالي نشوء الحاجة إلى البحث عن وسائل تساعد أصحاب المشروع على توجيه الجهود الجماعية للأفراد لتحقيق أهداف المشروع ، وكانت هذه الأداة هي علم الإدارة ، وعن طريقها أمكن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء المشترك للأفراد العاملين، والرقابة على أدائهم وتنسيق جهودهم . مما أسهم إلى حد كبير في ظهور علم الإدارة كعلم له مبادئه ونظرياته ومكانته بين العلوم الأخرى .

### 2- انفصال الملكية عن الإدارة :

تكفل القوانين والتشريعات الحكومية والأعراف والقيم الاجتماعية حق المالكين في إدارة أموالهم ومنشأتهم ، ولكن مع تعاظم حجم هذه المنشآت لم يعد المالك قادراً على القيام بهذا الدور وحده إما بسبب التخصص أو الجهد اللازم لإدارتها ، مما يدفعه إلى الاستعانة بأفراد من ذوي الخبرة والتخصص ممن درسوا الإدارة كعلم ومارسوها كمهنة في إدارة المنشآت بنجاح ، وقد أدى هذا إلى انفصال ملكية المنشأة عن إدارتها ، وكان لهذا المبدأ الإداري أثره الكبير في رفع شأن الإدارة والاعتراف بأهميتها ، أما دور المالكين فهو الاطلاع على نتائج أعمال الإداريين والحكم على مستوى وجودة أدائهم وكفائتهم . لكن مازال الكثير من أصحاب المنشآت يرغبون في ممارسة السلطة الإدارية وتحقيق الربح ، فالجمع بين ممارسة السلطة وتحقيق أهداف المنظمة لا يجوز لا من الناحية التنظيمية ولا الإدارية ، فالانفراد باتخاذ القرارات وفق أسس

شخصية وغير عليمه يقود المؤسسة في نهاية المطاف إلى الفشل والتصفية. (Steven P. Robins :2009,154)

### 3- التدخل الحكومي :

أدى النمو المتزايد في حجم المنظمات وأعدادها وتنوع نشاطاتها وعدد العاملين فيها وتنوع ثقافتهم إلى تدخل الدولة ووضع السياسات والقوانين التي من شأنها المحافظة على حقوق المالكين وحمايتهم من مخاطر الفشل والتصفية والاستغلال ، فقد قامت بتأسيس أجهزة رقابية متخصصة مثل قوانين العمل والعمال لمتابعة شؤون رجال الأعمال ومايقومون به داخل مؤسساتهم لمساعدتهم في التغلب على مشاكلهم ، وقد ساعد ذلك في تطور علم الإدارة .

### 4- تأسيس النقابات العمالية :

كان لظهور النقابات العمالية من العوامل التي أكدت على أهمية الإدارة ومدى الحاجة إليها ، وحازت على الإعراف الحكومي بأنشطتها الهادفة إلى الدفاع عن حقوق العاملين في المنشآت ، فاكتسبت دوراً مهماً في مجال الإدارة لأنها تمارس ضغوطاً على أرباب العمل وتراقب سلوك المدراء تجاه العاملين ، فهي تستطيع دعوة العمال إلى الإضراب عن العمل إذا عجزت النقابة عن حل المشكلات والنزاعات بين العمال وأرباب العمل ، وفي ضوء هذا التطور وجد أرباب العمل أنهم يجبرون على تعيين مديرين أكفاء يهتمون بشؤون العمال ويديرون عملية التفاوض مع النقابات .

### 5- التقدم التكنولوجي واستخدام الحاسبات الإلكترونية :

أدى التقدم التكنولوجي المستخدم في الإنتاج ، والاعتماد المتزايد على استخدام الحاسبات الإلكترونية ونظم المعلومات والاتصالات الإلكترونية إلى إحداث تغييرات جذرية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية مما عزز من دقة وجدوى النتائج التي يتم الحصول عليها ، وهكذا تأثرت الإدارة بهذه المتغيرات ، فأصبحت القرارات تستند على أسس علمية وابتعدت عن الطرق الوصفية التي تقوم على التكهن والتخمين .

## (2-5) : وظائف الإدارة :

يجب التفريق بين وظائف الإدارة التي تشمل : التخطيط واتخاذ القرارات ، والتنظيم ، والقيادة ، والرقابة الإدارية ، ووظائف المنظمة التي تشمل : الإنتاج ، والتسويق ، والمالية ، وإدارة الموارد البشرية . إن الباحثة تركز في هذه الدراسة على دراسة وظائف الإدارة ، وأهمية تطبيقها في منظمات الأعمال لكي تحقق أهدافها بنجاح . إن المنظمات التي لم تلتزم بالتطبيق العلمي السليم لوظائف الإدارة تعرضت للفشل والتصفية . وسوف نستعرض هذه الوظائف وأثرها على تعظيم الأداء ليس فقط أداء الأفراد ، وإنما الأداء العام لمختلف وسائل الإنتاج ، كالألات ، والأجهزة والأدوات ، والأنظمة المعمول بها كالنظام الإنتاجي والتسويقي والمالي والموارد البشرية بشكل عام .

### وظيفة التخطيط Planning

من المعروف أن العملية الإدارية كما ذكرنا سابقاً تتكون من وظيفة التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة ، ونلاحظ أن التخطيط هي الوظيفة الأولى في العملية الإدارية ومنها تبدأ مهماتها الوظيفية الأخرى التي تنتهي بوظيفة الرقابة التي تزود المدير بالمعلومات الضرورية عن ما تم إنجازه في المؤسسة كنتيجة لعملية التخطيط ، فبعد وضع أهداف الخطة ، يوضع لكل هدف زمن محدد له تاريخ بداية وتاريخ نهاية لتنفيذه ، ولكي نضمن أن رؤساء الوحدات الإدارية يقومون بتنفيذ هذه الأهداف ، لا بد أن تقوم الإدارة العليا بوضع نظام العمل الذي يحتوي على السياسات والقواعد والإجراءات التي تضبط سلوك الأفراد وخاصة رؤساء الأقسام لضمان الالتزام بتنفيذ الأهداف الموضوعية في الخطة ، وهكذا نجد أن العمل الإداري داخل المنظمة أساسه عملية التخطيط بعدها الأداة الفعالة لمواجهة المتغيرات التي تحصل في المستقبل وتؤثر سلباً أو إيجاباً على عمل وحياة المنظمة . (الدوري وآخرون : 2010, 92 )

وللتخطيط فوائد عديدة وردت في كتب وأبحاث إدارية عديدة ، فالتخطيط يساعد المنظمة على مواجهة المنافسين لها في السوق ، والتخطيط العلمي السليم هو الذي يفسح المجال أمام المنظمة للتنسيق بين أنشطة الإدارات والأقسام ، وينظم جهود الأفراد العاملين ، ويمنع الإزدواجية في أداء العاملين ويزيد من إنتاجيتهم ، ويمنع التكرار الذي لا مبرر له . كما يزيد من التفاهم

والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين . ومن خلال التنبؤ يعمل التخطيط على التصدي للمفاجآت والمخاطر المستقبلية التي قد تواجه المنظمة ، ويخفف من أثارها السلبية .

### لماذا تحتاج منظمات الأعمال للتخطيط :

نشأت الحاجة إلى التخطيط العلمي من حقيقة أن جميع منظمات الأعمال تعمل في بيئات مختلفة ومتنوعة ، وفي داخل كل بيئة تحدث متغيرات مستمرة وغير ثابتة ، ولهذا السبب تقوم منظمات الأعمال بعملية تنبؤ لمعرفة هذه المتغيرات وتحديد اتجاهات تطورها ومدى تأثيرها على المنظمة و الاستعداد مسبقاً لمواجهتها من خلال التخطيط السليم الذي يخفف من درجة عدم التأكد . ومن أمثلة هذه المتغيرات : التغير التكنولوجي ، التغير في السياسات الحكومية ، التغيرات في مستوى الأداء في المنظمة ، التغيرات الاقتصادية كالتضخم في الأسعار والتكاليف والمنافسة... الخ .

كما نشأت الحاجة إلى التخطيط لرغبة المؤسسة بتطوير معدلات الأداء للأفراد والاستخدام الأمثل للموارد ، فالزمن في عصرنا الراهن أصبح أساساً للعمل الاقتصادي من أجل تحقيق أهداف المنظمة . نفهم مما سبق أن هناك علاقة قوية بين كفاءة التخطيط العلمي والالتزام بتطبيقه وبين رفع مستويات الأداء العام في المنظمة ، وعدم تطبيقه يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة وبالتالي فشل الإدارة في تحقيق أهدافها ، ثم تصفيتها .( Henry L. Sisk :1981,61 )

### خطوات عملية التخطيط :

تتكون عملية التخطيط من خطوات تتابعية يمكن تحديدها على النحو الآتي: (آل علي ، الموسوي : 2006, 332)

### أولاً : وضع الأهداف : Goals setting

عندما يقوم الإداريون في منظمة الأعمال بالتخطيط فإنهم يبدأون بوضع الأهداف التي ترغب المنظمة بتحقيقها خلال فترة زمنية محددة ، قد تكون خلال شهر أو سنة أو أكثر . مثلاً : كأن تضع إدارة مؤسسة المدارس العالمية هدف إعادة تنظيم وهيكلية التنظيم فيها خلال الثلاثة شهور

القادمة. أو تضع هدفاً آخر وهو القيام بحملة إعلانية لمواجهة المنافسين الجدد في منطقتها خلال السنة القادمة .

### ثانياً : التنبؤ : Forecasting

التنبؤ في مجال الأعمال هو عملية تقدير مدى احتمالية وقوع حدث أو أكثر في وقت معين في المستقبل ، ويذكر ( Jones/George :2011 , 196 ) أن التنبؤ نوعان ، الأول : يقوم على أسس إحصائية دقيقة ، والثاني : يعتمد على الحدس والتخمين والتكهن الذي يفتقر إلى الموضوعية والدقة ، مثلاً : استخدام الأساليب الإحصائية يزيد من احتمال توصل الأفراد المختلفين في تقديراتهم إلى نتيجة مقبولة ، أما استخدام الحدس والتخمين يقلل من احتمال توصل أولئك الأفراد إلى نتيجة ، مما يفسح المجال أمام ذوي النفوذ منهم لفرض تقديراته ووجهة نظره ، وهذا بالطبع إجراء خاطئ.

### ثالثاً : تحديد المهام والواجبات : identifying tasks and duties

في ضوء التقديرات ( التنبؤات ) التي أمكن التوصل إليها يصبح بإمكان المخطط تحديد مدى الجهد المطلوب بذله للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء ، والمقصود بالجهد المطلوب القيام به ، أنواع الأنشطة التي يجب توفرها للقضاء على الاتجاهات السلبية في المنظمة من حيث سلوك الأفراد العاملين خاصة منهم العاملين في الإدارة المالية والإنتاج ، والمبيعات ، والمشتريات وغيرها . وفي بعض المنظمات نجدهم يقاومون التغيير والتطوير والتحديث ، لأنهم يخشون على مكاسبهم الوظيفية ونفوذهم .

### رابعاً : تحديد الإمكانيات المتاحة : identifying the available possibilities

وهي الخطوة الرابعة في عملية التخطيط ، التي يتحدد فيها المواد والمستلزمات اللازمة لوضع تلك المهمات والواجبات في الخطوة الثالثة موضع التنفيذ ، ويقصد بالمواد والمستلزمات ، الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف من قوى بشرية متنوعة المهارة والكفاءة ، والمعدات والآلات ومستلزمات الإنتاج الأخرى.



### خامساً : وضع الخطة : plan setting

في ضوء ماتوصلت إليه عملية التخطيط في مراحلها الأربع السابقة الذكر ، نكون قد استكملنا وضع الخطة التي تحتوي على الأهداف المرغوب تنفيذها . وهذه الأهداف تكون على شكل برامج عمل تفصيلية مرتبط تنفيذها بزمن محدود ، وبوجود نظام عمل ينظم سلوك الأفراد ويضبط تصرفاتهم ويتضمن نظام العمل السياسات والإجراءات والقواعد التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة ، ويجب على العاملين التقيد بها عند تنفيذ مهماتهم وواجباتهم ، ويؤكد ( Leslie W. Rue & Lloyd L. : 2005,185 ) أن العديد من الخطط التي تضعها منظمات الأعمال متوسطة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية تتعرض للفشل في تنفيذ أهدافها بسبب ضعف نظم العمل التي تطبقها ، فالسياسات التي تضعها الإدارة العليا لا يتم متابعتها بدقة ، والاجراءات لا يتم مراجعتها للتأكد من تطبيقها ، والقواعد لا يتم تطويرها ، مما يعطي الفرصة للتنفيذيين من المديرين والعاملين إلى إهمالها وعدم الالتزام بها .

### سادساً : البدء بتنفيذ الخطة : plan implementation

في هذه المرحلة يتم توزيع برامج الخطة على الإدارات ومن ثم على الوحدات التنظيمية ثم على الأفراد العاملين ، ويتم في هذه المرحلة تعريف العاملين بما هو مطلوب من كل واحد منهم انجازه وفق معايير وأزمنة محددة ، وحول هذه المرحلة من التخطيط كتب ( Ferrel Hirt : 2008, 264 ) يقول إن التنسيق بين الأعمال التي يقوم بها الأفراد في الإدارات والأقسام أمر لا غنى عنه لمنع التضارب والازدواجية والتكرار في أعمالهم ، ويضيف قائلاً : يشكل التنسيق عملية بالغة الاهتمام لأنها تشكل حافزاً لجميع العاملين ، إذ يعزز التنسيق قدرة الأفراد على السيطرة على وظائفهم ويمنحهم الحرية في اختيار أسلوب العمل الذي يحقق لهم الرضا من أعمالهم.

### سابعاً : متابعة تنفيذ الخطة : the follow-up of plan

وهي المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط ، إذ يتطلب من الإدارة تقييم خطتها بعد كل مرحلة من مراحل التنفيذ. والغرض من ذلك هو التعرف على حجم الإنجاز الذي تحقق واكتشاف

الأخطاء والانحرافات عن معايير الأداء فور حدوثها والعمل سريعاً على تصحيحها ، وفي نهاية تنفيذ الخطة يتم الحكم على مدى نجاحها أو فشلها ، فإذا كانت نسبة الإنجاز من الأهداف الموضوعية قد تحقق بنسبة 80 - 90% نقول إن الخطة نجحت وهذا يعكس مدى كفاءة الأداء لدى جميع العاملين ، وإذا كانت نسبة الانجاز تقع بين 60 - 79% نقول أن الإنجاز كان أقل من الطموح ، أما إذا كان أقل من ذلك فهذا يعد فشلاً وتحمل الإدارة العليا مسؤولية هذا الفشل .  
( Steven Robbins & M. Coulter : 2007,69 )

### أنواع التخطيط : Planning Types

تستخدم منظمات الأعمال أنواعاً مختلفة من التخطيط تختار منها ما يلائم أغراضها وبما يحقق مصلحتها ، ويمكن تصنيفها كما يلي :

أولاً : التخطيط حسب مجال النشاط :

#### 1- الخطط متكررة الاستعمال وتشمل ما يلي :

- الاستراتيجيات (strategies) : عرف شاندرل (Chandler) الاستراتيجية بأنها سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية فعالة لتحقيق أهداف معينة ، وقد ورد في كتاب (حبثور : 42,2004) تعريف آخر ل ( Higgins ) بأنها العملية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها .ومن هذه التعريفات وغيرها للاستراتيجية نفهم أن الاستراتيجية تشمل الأهداف ، والسياسات ، والخطط الرئيسية ، كما نفهم أن الاستراتيجية تهتم بالجوانب الرئيسية للمنظمة ، وللإستراتيجيات فوائد عديدة مثل الاقتصاد في استخدام الموارد مما يقلل من التكاليف التشغيلية ، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتجاوب مع الظروف البيئية المختلفة مثل التغيير في مستوى المنافسة في السوق وكيفية مواجهتها ، كما توفر المعايير المناسبة لاتخاذ القرارات.

2- الخطط غير متكررة الاستعمال : وهي الخطط التي تتصف بطبيعتها المؤقتة حيث توضع لمواجهة موقف محدد فريد من نوعه وطبيعته ، فيستعمل لمعالجة خطة واحدة تنتهي بانتهاء الموقف ، ومن أمثلة التخطيط غير المتكرر البرامج (programs) والتي هي مزيج معقد من

السياسات والأهداف والإجراءات والقواعد والمهمات وغيرها . كذلك الميزانيات التقديرية (budgets) التي تضعها المنظمة هي من الأمثلة على الخطط غير متكررة الاستعمال وكذلك الميزانيات الصفرية التي توضع لمرة واحدة وتطبق على تقديرات المبالغ الخاصة بتكاليف تنفيذ مشروع معين . ( عباس : 2007, 77)

ثانياً : التخطيط حسب المدى الزمني :

قسم ( العنبي : 2005, 147) أنواع التخطيط وفق معيار الزمن إلى ثلاثة أنواع :

- التخطيط قصير الأجل ( short-term planning ) : وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية سنة أو أقل .

- التخطيط متوسط الأجل ( middle-term planning ) : وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من سنة وأقل من ثلاث سنوات .

- التخطيط طويل الأجل ( long-term planning ) : ويغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية طويلة تزيد عن ثلاث سنوات لتصل أحياناً إلى 5 ، 10 ، 15 سنة . حسب حجم الهدف (المشروع) المراد تحقيقه .

### خصائص التخطيط الجيد : characteristics of good planning

ميز ( المغربي : 2007, 189 ) التخطيط الجيد في منظمات الأعمال عن غيره من التخطيط الذي لا يقوم على أسس علمية بخصائص مهمة مثل :

- يعمل التخطيط على ترشيد الإنفاق .

- المرونة في التخطيط يعمل على مساعدة المنظمة إجراء التعديلات وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة .

- إشراك جميع العاملين بوضع الخطة وخصائصها .

- الالتزام ببداية ونهاية تنفيذ أهداف الخطة ، ويحدد أولويات التنفيذ .

- الشمولية ، أي أن التخطيط يشمل كافة جوانب العمل بالمنظمة .
- الاستمرارية ، بمعنى أن التخطيط عملية مستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء حياة المنظمة .
- المتابعة ، أي مراجعة الخطة لاكتشاف الأخطاء في التنفيذ وتصحيحها فوراً .
- الوضوح ، أي أن تكون الأهداف واضحة وسريعة الفهم .
- السرية ، يجب المحافظة على الجوانب الحساسة في الخطة لحمايتها من المنافسين .
- الواقعية ، عدم المبالغة في وضع الأهداف أو التقديرات .
- مراعاة العنصر الإنساني ، أي معاملة العاملين والموظفين معاملة إنسانية للمحافظة على معنوياتهم مرتفعة .

### معوقات التخطيط : Planning Obstacles

حدد ( Griffen : 2006,77 ) المعوقات التي تعيق عملية التخطيط ، وقال إن عملية التخطيط تتعرض لمتغيرات وصعوبات تؤثر سلباً عليها وتحد من فاعليتها ، فإذا كان المخططون مدركين سلفاً لمثل هذه المعوقات فإنه سيكون لديهم الوقت الكافي لمعالجتها والتغلب عليها ، ومن هذه المعوقات مايلي :

- صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية في نشاط المنظمة ، ومثل هذه المعوقات التي يصعب التنبؤ بها ، الكوارث الطبيعية ، والفيضانات ، والزلازل ، والتغيرات في اتجاهات وأذواق العملاء ، ودخول منافسين جدد بشكل مفاجئ إلى السوق...الخ.
- صعوبة الحصول على المعلومات الموثوقة والكافية التي يعتمد عليها وضع الأهداف .
- بما أن عملية التخطيط تنشد التغيير والتطوير والابتكار فإنها تواجه في معظم الأحيان مقاومة من جانب بعض القيادات الإدارية والأفراد داخل المنظمة لأن هؤلاء عندما يعتادون على شيء يرفضون تغييره .

- بعض الأفراد والقيادات الإدارية ذوو النفوذ لا يلتزمون بعملية التخطيط كمنهج علمي ، بل يلجأون إلى الإكثار من مطالبات التعديل في الخطة حتى تفقد العديد من خصائصها.
- التخطيط عملية تحتاج إلى مخصصات مالية وإلى جهد ووقت كبيرين لإنجازها مما يجعل من تكلفته عالية ، وقد لا تكون هذه الأموال متوفرة بالمنظمة .
- إن هذه المعوقات ليست بذات شأن كبير إذا ما قورنت بالفوائد التي يحققها التخطيط العلمي السليم.

### وظيفة التنظيم : Organizing

- التنظيم هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة ، والتنظيم في منظمات الأعمال يعد من الركائز الأساسية لتمكين المنظمة من القيام بأنشطتها وتحقيق أهدافها ، إن التنظيم وسيلة مهمة لتحديد نشاطات المنظمة وتقسيم الوظائف وتجميعها في وحدات إدارية ، مما يساعد على رفع معدلات الأداء والتنسيق بين عمل كل وحدة إدارية مع الوحدات الأخرى منعاً للتكرار والازدواجية في أداء الأعمال . وللتنظيم الجيد فوائد عديدة أخرى منها :
  - التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة موضوعية .
  - تحديد العلاقة بين الموظفين بحيث يعرف كل منهم عمله وحدود صلاحياته ، والتنسيق فيما بينهم بالنسبة للوظائف التي يشترك في إنجازها أكثر من موظف.
  - الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط العمل .
  - تحديد خطوط السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته عبر المستويات التنظيمية.
  - اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمهارات بين الموظفين .
  - وعلاوة على ذلك فالتنظيم الجيد يوفر الاستقرار الوظيفي والتعاون بين الموظفين ويرفع من مستوى أدائهم ويقلل هدر الوقت والمواد والأموال .
- مراقبة التنظيم :**

انطلاقاً من مفهوم التنظيم بأنه وظيفة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة ، يمكن القول أن مراقبة التنظيم عملية مستمرة تتطلب متابعة المتغيرات والظروف داخل بيئة المنظمة وخارجها ، للتأكد من فاعليته ، فالتنظيم الذي صمم في مرحلة معينة من حياة المنظمة يصبح غير واقعي بعد سنتين أو ثلاث . وقد حدد ( الهواري : 326,1998 ) الحالات التي يجب فيها قيام المنظمة بإعادة التنظيم في المنظمة وهذه الحالات هي :

- عندما تتغير أهداف المنظمة .
- عند حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم نتيجة تداخل الصلاحيات ، والازدواجية في ممارسة العمل ، وحدث اختناقات يومية في العمل .
- عندما تشعر المنظمة ( الإدارة العليا ) أن بعض الأقسام أصبح لا لزوم لها ، أو عندما تنشأ الحاجة إلى إنشاء قسم أو إدارة جديدة نتيجة التوسع في الأعمال أو الوظائف .
- عندما يلاحظ وجود تضخم وظيفي ، وملاحظة وجود ترهل بالأداء وانخفاض الإنتاجية.
- عندما تتراجع إيرادات المنظمة وأرباحها ، إذ تقوم بالاستغناء عن الموظفين والعمال الزائدين عن الحاجة لتقليل التكاليف.
- عند ادخال تكنولوجيا جديدة إلى العمل .

وهناك حالات أخرى قد تضطر فيها المنظمة إلى القيام بعملية إعادة تنظيم.

### التنظيم الرسمي ، والتنظيم غير الرسمي :

يوجد نوعان من التنظيم يعملان جنباً إلى جنب في أي منظمة هما التنظيم الرسمي formal organization والتنظيم غير الرسمي informal organization أو مايسميه بعضهم مجازاً (بالشلية) . الأول يهتم بالهيكل التنظيمي ، وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية ، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تأسست بموجبها المنظمة. وبالتالي يعمل وفق نظام العمل الموضوع في المنظمة الذي يحتوي على السياسات والقواعد والاجراءات والصلات الرسمية بين كل وحدة إدارية وأخرى ، ويبين كل موظف وآخر . أما

النوع الثاني فهو التنظيم غير الرسمي ، فهو ينشأ ضمن التنظيم الرسمي ، ويتكون من جماعات عمل إنسانية. ومن بين أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها إشباع حاجاتهم المعنوية والمادية والتي لم يستجب أو لم يستطع الرئيس/المدير تحقيقها لهم . وقد ركز رواد المدرسة السلوكية دراساتهم على السلوك التنظيمي الرسمي وغير الرسمي داخل العمل ، وطبقاً ل ( Bernard,Chester 1951,82): أن التنظيم غير الرسمي موجود في كل منظمة ، وأن وجوده له فوائد من حيث أنه يؤثر ويراقب بطريقة غير مباشرة عمل التنظيم الرسمي ويدفعه لممارسة أعماله بصورة أفضل ، وأن هذا التنظيم يؤثر على المسارات الإنتاجية لأداء الموظفين والعمال ولذلك لابد من التعامل معهم بعدالة والاستجابة لطلباتهم وأهمها المشاركة في اتخاذ القرارات ، ومعاملتهم على أنهم كائنات إنسانية لها رغباتها ومشاعرهما ، والتقرب منهم حتى إرضائهم . (الفريجات واللوزي والشهابي:2008,65)

#### السلطة والمسئولية الإدارية : managerial authority and responsibility

يعرف ( المغربي :2007,234 ) السلطة بأنها " الحق القانوني الذي يمنح للفرد من أجل القيام بعمل معين أو لغرض تحقيق هدف " ، ويعرفها آخرون " بأنها الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات وإلزام المرؤوسين بطاعتها وتنفيذها ". وهنا يجب الإشارة إلى أن السلطة لا تعني استعمال القوة والإكراه مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال ، فهناك حدود قانونية لاستخدام السلطة ، وإنما المقصود هنا هو التأثير على المرؤوسين لإلزامهم بتنفيذ المهمات والواجبات المطلوب منهم أدائها بكفاءة . ومن المعروف أن للسلطة مصدرين هما : السلطة الرسمية : والتي يستمدّها الإداري من القوانين واللوائح الأخرى المنظمة للعمل . والسلطة غير الرسمية : والتي يستمدّها الإداري من خلال السمات الشخصية التي يتحلّى بها المدير / الفرد ، مثل قوة الشخصية ، المعاملة الحسنة لمرؤوسيه ، إشراكهم في اتخاذ القرارات ، إشعار المرؤوسين بالإنجاز... الخ ، فهذه السمات في شخصية المدير تجعل المرؤوسين يتقنون به ويقبلون به مديراً عليهم .

أما المسئولية الإدارية فقد عرفها ( Thomas & Scott :2011,283 ) بأنها " تعهد المرؤوس والتزامه بتنفيذ الواجبات والأعمال الموكلة إليه من رئيسه الأعلى " ، وبالتالي فهي نتيجة طبيعية للسلطة ، والمسئولية تنشأ من طبيعة العلاقة التنظيمية بين الرئيس والمرؤوس

بعدها علاقة تعاقدية يلتزم بها المرؤوس بأداء ما يطلب منه رئيسه في حدود واجبات الوظيفة مقابل تعويض مالي (أجر) أو معنوي يحصل عليه ، وفي هذا الإطار تنشأ المحاسبة الإدارية ، ويقصد بالمحاسبة الإدارية مساءلة المرؤوس إذا أخل بمسؤولياته ، ونتج عن ذلك أضرار على المنظمة ، عندئذٍ يوجه له العقاب المنصوص عليه في القوانين ولوائح العمل المطبقة في المنظمة.

### تفويض السلطة Authority Delegation

عرف ( المغربي : 235,2007) تفويض السلطة بأنها عملية " إيداع جزء من العمليات ( أجزاء من صلاحياته ) إلى أشخاص آخرين " وينتج عن تفويض من الرئيس إلى المرؤوس ومنه إلى مرؤوسين آخرين وفق التسلسل الوظيفي في الهيكل التنظيمي ، ومن الصعب على شخص واحد بمفرده ممارسة كافة الأعمال في المنظمة لمجرد رغبته في تركيز السلطة بكاملها ( مثل المدير العام ) فهو مجبر في هذه الحالة أن يوزع أجزاء من السلطة على مديري الإدارات ، فإذا طلب أحد هؤلاء من رؤساء الأقسام عمل ما فعليه تفويض جزء من صلاحياته لهم لتمكينهم من إنجاز أعمالهم ، ويحق للمدير الذي فوض السلطة للآخرين أن يستردها متى شاء ، خاصة عندما يسيء من فوضت لهم السلطة إستخدامها لأغراض شخصية ، ولتجنب حدوث أخطاء في التفويض ، يجب على المدير أن يأخذ في الحسبان المبادئ الأساسية في عملية التفويض وهي :

1- أن يكون التفويض كتابياً ، يوثق فيه المهمات التي فوضت للمرؤوس ، وهل هذا التفويض دائم أم مؤقت .

2- يجب أن يكون التفويض ملائماً وكافياً لإنجاز المهمة .

3- تحديد المهمات والواجبات التي يريد المدير من المرؤوس تنفيذها بتفويض منه .

### نطاق الإشراف Span of Control

يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس واحد أو مدير واحد أن يشرف عليهم ويوجه عملهم بكفاءة ، ويخضع تحديد هذا العدد لعوامل عديدة لا بد من أخذها في الحسبان ، وقد حدد (Steven P. Robbins:2009, 203) العوامل المؤثرة في تحديد عدد المرؤوسين وهي :



- **طبيعة العمل** : إذا كانت طبيعة العمل صعبة فإنه يتطلب من المدير وقتاً أكبر في الإشراف، وهنا يجب أن يكون عدد المرؤوسين أكثر ، وإذا كان سهلاً يكون العدد أقل.

- **مهارة الرئيس** : إذا كان الرئيس مؤهلاً ، ودرس علم الإدارة وعنده خبرة عالية وذات كفاءة يكون عدد المرؤوسين أكبر وإذا كان عكس ذلك يكون العدد أقل.

- **عبء العمل** : إذا كان عبء العمل كبيراً يزيد عدد المرؤوسين وإذا كان عكس ذلك يكون العدد أقل.

- **مهارة المرؤوسين** : إذا كان العاملون ذوي مؤهلات عالية وكفاءة في الأداء يمكن للرئيس أن يراقب ويشرف على عدد أكبر والعكس منه يكون أقل.

ويشير ( Daft, R.: 2006,123 ) إلى أن نطاق الإشراف في المنظمات يجب أن يراعي قدرات الرئيس وإمكانيات الأفراد المرؤوسين ، وحدد بصفة عامة الحد الأدنى للإشراف ب 5 مرؤوسين والحد الأعلى ب 8 مرؤوسين ، وعلل ذلك بالقول إن وقت العمل للمدير محدود بساعات العمل اليومي ولا يكفي في كل الأحوال إلا لعدد يتراوح بين 5-8 مرؤوسين فقط وهذا مانجده معمولاً به في معظم الشركات الناجحة .

### **وظيفة القيادة :**

إن العاملين في منظمة الأعمال يحتاجون بصفة دائمة إلى التوجيه حتى تضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام الموارد المتاحة لديها ، واستخدام السلطة بطريقة ما للتأثير في سلوك العاملين بحيث تجعلهم ينفذون ما يطلب منهم عن طيب خاطر . وترتكز وظيفة التوجيه على ثلاثة عوامل بالغة الأهمية وهي : القيادة Leadership ، الاتصال Communication ، والتحفيز Motivation وستقوم الباحثة بالتعريف بهذه العوامل والإفصاح عن أنواع القيادات الإدارية ، وفوائدها ..الخ ، على النحو الآتي :

### **أنماط القيادة Styles of Leadership**

من المعروف لدى دارسي علم الإدارة أنه يوجد ثلاثة أنماط من القيادة وهي :

1- **نمط القيادة الديكتاتورية Autocratic leadership**: وفيها يكون القائد / المدير يتصف المركزية الشديدة الذي تتركز بيده السلطة ولا يفوض أي جزء منها للمرؤوسين ، يتخذ القرارات بنفسه ولا يشرك بها أحداً من أتباعه ، ويمارس مبدأ الإكراه والتخويف في إجبار أتباعه على إنجاز ما يطلب منهم عمله حتى وإن لم يكونون على دراية بهذا العمل أو ذلك ، أو من غير اختصاصهم ، ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يوجهها . ومثل هذا النمط من القيادات ربما يكونوا هم السبب الأول في فشل مؤسساتهم . ومثل هذا النمط من القيادات الإدارية نجدهم في المؤسسات الصغيرة ، وبعضهم موجودون في بعض الإدارات في المؤسسات المتوسطة والكبيرة ، وفي شركات التضامن .

2- **نمط القيادة الديمقراطية Democratic leadership**: وهو القائد الإداري الذي يؤمن بالمشاركة والتعاون مع مرؤوسيه ، ويتبادل المشورة معهم ، ويستمع إليهم ويتخذ القرارات بشكل جماعي تطبيقاً لقوله تعالى (( وأمرهم شورى بينهم )) ، تتواجد مثل هذه القيادات الرشيدة في منظمات الأعمال الكبيرة والشركات المساهمة ، وبعضها الآخر في المؤسسات متوسطة الحجم.

3- **نمط القيادة المتساهلة laissez-faire leadership**: حيث يتسم القائد بالتنسب ، وانخفاض الأداء ، ويتسم أيضاً بالإهمال والفوضى ، ويترك المرؤوسين يعملون ويقررون مايشؤون أما هو ما عليه سوى التوقيع ، مثل هذه القيادات نادرة في عصرنا الراهن لكنها موجودة في بعض المؤسسات سواء كانت كبيرة ، أو متوسطة ، أو صغيرة الحجم.

وهناك أنماط أخرى ظهرت حديثاً مثل نمط القيادة التحويلية ، والقيادة الكاريزمية ، وغيرها ، إلا أن هذه الأنماط الحديثة ما زالت قيد البحث والدراسة للتأكد من صحتها وكفاءتها وولائها للمنظمة . ( Timothy K. & Lerzan A. :2009,66 )

### طبيعة القيادة ومفهومها:

القيادة هي سلوك من جانب فرد هو ( المدير / القائد ) الذي يؤثر على سلوك الآخرين ، بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره ، وهنا يمكن تعريف القيادة بأنها عملية توجيه المرؤوسين نحو إنجاز الهدف ، أما القائد فهو الشخص الذي يقود الجماعة وهم المرؤوسون . وتتميز القيادة

الناجحة في قدرتها على التأثير الإيجابي على المرؤوسين وكسب رضاهم ، وهكذا فإن القيادة الإدارية الناجحة صفة يحب أن يتحلى بها الرئيس لنقول عنه أنه قائد ، فالمنظمة يمكن أن تجد بها عشرات الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية ، لكن ليس بالضرورة أن يكون جميعهم قادة إداريين ، فالمدير أو الرئيس الذي تتوفر فيه سمات القيادة يبقى رئيساً يمارس التسلط من خلال السلطة الرسمية التي اكتسبها بحكم موقعه ، أما القائد الناجح فهو الذي يستطيع التأثير على الآخرين سواء بموقعه الرسمي أو غير الرسمي .

### مهام القيادة:

- توجيه المرؤوسين نحو العمل المنتج .
- تحقيق التعاون بين الأفراد من خلال توزيع المهمات عليهم تجنباً للازدواجية في أداء الأعمال.
- العمل على تحقيق الأهداف النهائية للقائد.
- تمثيل أفراد جماعته رسمياً والدفاع عنهم في مختلف المواقف .
- الاستجابة لرغباتهم واشباع احتياجاتهم .
- إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم .

### مصادر قوة القيادة وتأثيرها :

يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة كما يلي :

**أولاً : السلطة الرسمية :** ومن أدواتها ما يلي :

1- **قوة المكافأة :** ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمل ناجح ، وطاعته لرئيسه سيعود عليه بالمكافأة المادية والمعنوية من قبل الرئيس .

2- **قوة الإكراه :** ومصدرها الخوف ، وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن إهماله في تأدية واجباته أو عدم إطاعة رئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب .

3- قوة السلطة القانونية : مصدر هذه السلطة هو المركز الوظيفي للفرد ، وهذه القوة تتناسب من أعلى إلى أسفل ، فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية على المدير المالي وغيره من المديرين، فالمديرون لهم سلطة شرعية على رؤساء الأقسام ، ورؤساء الأقسام لهم سلطة شرعية على المرؤوسين .

ثانياً : السلطة غير الرسمية : وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ، أي بقوة التأثير الشخصي ، وأدوات هذه السلطة هي : قوة التخصص : أي الخبرة والمهارة والمعرفة ، وقوة الاعجاب : ويحصل عليها الفرد من إعجاب مرؤوسيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشتد بهم إليه .

### الاتصال الإداري Managerial Communication

يمكن تعريف الإتصال الإداري بأنها عملية إرسال محددة للمعلومات واستقبالها وفهم محتواها بين شخص وآخر أو منظمة وأخرى. وهناك تعريفات أخرى لكنها تجمع على مفهوم واحد من قبل كتاب الإدارة وهو أن هدف الاتصال هو إحداث التفاعل بين أجزاء المنظمة وأعضائها ، وتنسيق العمل بينهم ، وبشكل يجعل الرؤساء قريبين من مرؤوسيهم وأكثر قدرة على حل مشكلاتهم ، وتقوية روح التعاون بينهم . وبفضل التطور التكنولوجي في مجالات الاتصال الإلكتروني ونظم المعلومات أصبحت عملية الاتصال أكثر سهولة من قبل .

### طرق الاتصال Communication Methods

يشير ( العميان : 2001, 244 ) إلى أن طرق الاتصال في منظمات الأعمال متعددة : مثل الاتصالات المكتوبة التي يستخدمها الأفراد ، ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو الفاكس ومن مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية يحتفظ بها كوثائق إثبات وأدلة لحفظ حقوق المتعاملين . والاتصالات الشفهية وتتم في إطار العلاقات الإنسانية وتأخذ أشكالاً مختلفة ومهمة ، مثل الاتصالات الشخصية وجهاً لوجه ، أو بالهواتف ، والاجتماعات الرسمية ، أو المؤتمرات والندوات ، والاجتماعات غير الرسمية... الخ ، والنوع الثالث هي الاتصالات غير الرسمية مثل الإيماءات ، والإيحاءات ، التي تستخدم أدوات مثل لغة العين وحركات الجسم ، التي تزود الطرف الآخر بدلالات ومؤشرات مختلفة عن حالات القبول وعدم القبول. وغالباً ما تواجه

عملية الاتصال معوقات أو تشويشات مثل إختلاف اللغة ، والتباعد الجغرافي ، واختلاف الثقافات والعادات والقيم .

### الحفز الإنساني :

إن قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته لا تكفي وحدها لزيادة إنتاجية الفرد أو رفع مستوى الأداء لديه ، وإنما يحتاج أن تقوم المنظمة بتوفير عامل آخر وهي الحوافز الإنسانية بطريقة كمية ونوعية لكي يتحقق مستوى الأداء المطلوب ، فالإنسان يحتاج إلى من يحرك قدراته وخبراته لكي يعمل بصورة فعالة تدفعه إلى رفع مستوى أدائه ، وقد عرف ( العامري، والغالبي: 458,2006 ) التحفيز بأنه " أداة إدارية بيد المدير يستخدمها بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات وجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة " ، إن افتراضات المديرين حول تحفيز العاملين واستخدام المكافآت تعتمد على المدخل في فهم عملية التحفيز وكفاءة استخدامها ، ويذكر كتاب الإدارة إلى وجود العديد من مداخل التحفيز مثل المدخل الإنساني ، والاجتماعي ، ومدخل العدالة وغيرها من النظريات التقليدية الأخرى التي وضعها علماء الإدارة ، واجمعوا فيها على أن الحافز المادي وحده لا يكفي وإنما الأهم أيضاً هو الحافز المعنوي .

### وظيفة الرقابة الإدارية :

تعد الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة في العملية الإدارية من حيث ترتيبها لأن دورها هو التأكد مما تم إنجازه من خطة المنظمة وما تم ادخاله من اصلاحات على التنظيم والهيكل التنظيمي وكذلك التأكد من مدى كفاءة المديرين ورؤساء الأقسام وسلوكياتهم أثناء عملية التوجيه والإشراف, لذلك نجد أن أي نظام إداري أو مالي لا تتوافر فيه رقابة فعالة ومنظمة يعد نظاماً ناقصاً يفتقر إلى مقومات وجوده لأنه في هذه الحالة تكون الفرصة متاحة لانتشار الفساد والفوضى.

وفي الآونة الأخيرة انتشر الفساد ، وزاد عدد الشركات التي تتعرض للإفلاس ، فلو كان في منظمات الأعمال نظام رقابي فعال لما حدث ذلك ولن يحدث في المستقبل .

## طبيعة العمل الرقابي :

كثيراً ما نلاحظ أن التنظيمات الإدارية في منظمات الأعمال لا تعمل دائماً بصورة ميسرة، وفي هذا الجانب تبرز الحاجة إلى ذلك المدير الذي يتنبأ بما ستكون عليه حالة منظمته بعد حين. ولما كانت عملية اختيار المدير عملية صعبة ويكتنفها الغموض ، فإن هذا المدير أو ذاك غالباً ما يكون مثاراً للتساؤل والشك ، وهنا أيضاً تظهر طبيعة العمل الرقابي التي تهدف إلى القيام بالكشف عن الانحرافات السلبية في الأداء ثم القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة ، ويتركز عمل الرقابة بالذات على أداء المدراء ورؤساء الأقسام. ويعرف ( عليش :1985, 403) الرقابة الإدارية بأنها " العملية التي تسعى من التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة " ، ويعرف ( الشنواني : 1992, 251 ) الرقابة بأنها " وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمال المديرين والرؤساء والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد تحققت " ، وهناك تعريفات أخرى للرقابة إلا أنه من الممكن التعرف على التعميمات التي يجمع عليها علماء الإدارة لمفهوم الرقابة على النحو التالي:

1- أن الرقابة تهتم بقياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموجودة في الخطة .

2- أن وضع خطة عمل للمنظمة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يستطيع المدير بدونهما أن يقوم بالرقابة.

3- أن الرقابة على الأداء تشمل جميع المستويات الإدارية .

4- أن الرقابة تشمل جميع الأنشطة في المنظمة.

## استخدامات نتائج العملية الرقابية :

ويشير ( عباس : 2011, 28) إلى استخدامات النتائج التي يتم الحصول عليها بعد كل عملية

رقابية وهي :

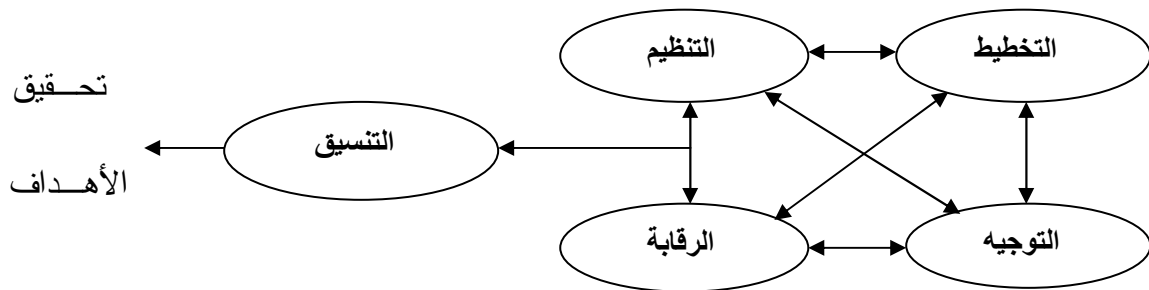
- تستخدم نتائج العملية الرقابية كتغذية عكسية في تعديل الخطط وتطويرها .
  - تستخدم في الحكم على أداء الأفراد عند مكافأتهم أو محاسبتهم في حالة الانحراف السلبي عن معايير الأداء.
  - تساعد في تحديد الأجور والرواتب مقابل مستوى أدائهم .
  - المساعدة في تحديد قدرة إدارة الشركة على إدارة الأموال ومدى نجاح سياساتها في تحقيق أهدافها .
  - التأكد من أن الانجاز يتم بالضبط طبقاً للمواصفات والمعايير المحددة للسلعة أو الخدمة المنتجة وجودتها وحسب الزمن المخصص لإنجازها .
- كما استعرض ( عباس : 2011, 32 ) فوائد نظام الرقابة وأهدافه على النحو الآتي:
- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد .
  - مراقبة ممارسة المدير ورؤساء الأقسام في التوجيه والإشراف على المرؤوسين ، وعلى الطريقة التي يتخذون فيها قراراتهم المتعلقة بصرف الأموال.
  - التأكد من أن الموارد المالية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل .
  - تعمل الرقابة الإدارية على رفع كفاءة الأفراد والآلات والمواد الخام .
  - تقلل من تكرار الأخطاء والمشكلات الناتجة عن الإنحرافات السلبية .
  - تكشف أولاً بأول عن الانحرافات السلبية وتعمل على تصحيحها .
  - قيام اتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية .

## التنسيق بين وظائف الإدارة : (Co-ordination)

تتصف وظائف العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) بالتداخل فيما بينها. فيقصد بالتداخل وفقاً ل (Leslie W. and Lioyd L. 2005,191) هو أن المدير ليس ملزماً بممارستها حسب ترتيبها في العملية الإدارية، بل يمكن ممارستها حسبما يتطلبه الموقف الذي يحتاج فيه إلى ممارسة أيٍّ منها. وطالما أنها تتصف بهذه الصفة فإن التنسيق يصبح عملية لا غنى عنها؛ لأن هذه الوظائف ليست مستقلة عن بعضها بل إنها مرتبطة بمستوى أداء كل من المديرين لهذه الوظائف. وهكذا يمكن النظر إلى عملية التنسيق بأنها محور العملية الإدارية وشرط أساس لنجاح التنظيم في تحقيق أهدافه، فالتنسيق هو ذلك العمل المنظم والمشارك بين المديرين ورؤساء الأقسام الذي يسهل الأفراد والجماعات بحيث يمنع الإزدواجية في الأداء والتكرار، ويحول دون وقوع نزاعات على السلطة عند توزيع المهام والواجبات وإصدار القرارات. لذلك يعد التنسيق من أهم أدوات التوجيه لما له من أثر على جودة الأداء وتحقيق الأهداف. ويؤكد (العتيبي: 2004، 196)، أن التنسيق ينظم ويحدد دور كل نشاط وهدفه الجزئي بشكل يتكامل مع الأهداف الجزئية في المنظمة، وتعمل على مساعدة المديرين على تنفيذ الأنشطة المختلفة بانسجام حتى تحقيق الهدف في النهاية. ويمكن تمثيل أهمية ودور التنسيق بالشكل التالي :

### الشكل (4)

دور وأهمية عملية التنسيق بين وظائف الإدارة





نلاحظ في الشكل السابق مدى التداخل والتنسيق بين وظائف الإدارة ومدى ترابطها مع بعضها بعض، كما نلاحظ أن التنسيق في ممارستها يعد شرطاً لتحقيق أهداف التنظيم.

## (2-6) الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management)

إذا ما أرادت منظمات الأعمال، ومنها مؤسسة المدارس العالمية، أن تضمن بقاءها واستمرارها في السوق على المدى الطويل، وإذا أرادت أن تكون أكثر قدرة على المنافسة فإن عليها أن تتبنى التخطيط الاستراتيجي، وتطبقه في عملها الإداري حتى تستطيع التغلب على مشكلاتها الحالية وبلوغ أهدافها المرورية، وهذه الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي تملها في الوقت الحاضر ظروف السوق وشدة المنافسة في بيئتها. مما يستوجب من منظمات الأعمال أن تخطط لاحتمالات المستقبل بكل جدية، من خلال تطوير مستوى تفكيرها الإداري والتنظيمي والتسويقي، فالتركيز على العلاقة الطويلة الأجل بينها وبين البيئة المحيطة ما هو إلا تخطيط استراتيجي، ووضع خطة لمواجهة المنافسين في منطقتها ما هو إلا تخطيط استراتيجي .. الخ.

مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

عرف (Chandler:1962,126) الاستراتيجية بأنها "صياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة". ويرى آخرون (حبتور:2004,45) أنها مفهوم واسع يشتمل على مضامين لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية للعمل، وإنما كذلك المراحل اللاحقة لتحديد مهمة وأهداف أية منظمة ضمن إطار البيئة الداخلية (أي كل ما يجري في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (وما بها من نقاط قوة للمنظمة، ونقاط ضعف)، فإعداد الإستراتيجية هي سلسلة من المراحل والتي يمكن للإدارة العليا أن تحقق من خلالها المهمات التالية:

1- تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

2- تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الخارجية للمنظمة.

3- صياغة رسالة المنظمة.

4- تنفيذ الإستراتيجية وتهيئة الموارد الكافية لها.

5- متابعة الإستراتيجية للتأكد من أن أهدافها تحققت.

### فوائد الإدارة الإستراتيجية :

لا شك أن نجاح بعض المؤسسات وفشل بعضها الآخر هي حقيقة اقتصادية، ويرجع هذا الفشل إلى تغيرات في البيئة التي لم تحسن الإدارة التعامل معها، إما بسبب عدم توقعها لها، أو بسبب عدم توافر المواد الكافية لمواجهتها على الرغم من توقعها، وهذا ما ينطبق على مؤسسة المدارس العالمية وربما غيرها من المنظمات الأخرى التي تعاني من تدني مستويات الأداء، والضعف في إدارتها. وهناك حقيقة أخرى ( Certo, S. Paul P & Otens S. 1995, 56 ) أنه لا تبقى في السوق عدا المنظمات التي تخدم احتياجات مجتمعاتها بفاعلية وكفاءة عاليتين، بمعنى أن هذه المنظمات يجب أن تفي باحتياجات المجتمع بأسعارها إلى مستوى يكفي لتغطية تكاليفها وتحقيق بعض الربح. وفي هذا المجال تلعب البيئة الدور الأساسي في إنجاح أو إخفاق المؤسسة، الأمر الذي يدفع الإدارة إلى تحديد عدة أساليب للتعامل مع التغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

### (7-2) إدارة التغيير : ( Management of change )

يعرف (ستيف سميث: 2001, 7) التغيير بأنه "عملية تحويل المؤسسة من الواقع الحالي إلى الواقع الأفضل المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المرغوب فيه". إن عملية التغيير أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات. وأن الانفتاح على عملية التغيير ومعرفة أسباب اللجوء إليها. والعناصر المكونة لها دليل على قدرة وجرأة الإدارة على تغيير الوضع الراهن والتخلص من المشكلات التي تواجه المؤسسات، ومنها مؤسسة المدارس العالمية التي تواجه في الوقت الحالي منافسة شديدة وضعف في أداء إدارتها، وضعف في تنظيمها الهيكلي وتراجع حاد في إيراداتها. أما بالنسبة للعاملين فإن حدوث التغيير في مجالهم ينتج عنه فرص تسهم في إثراء الحياة العملية وجودة أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. وبناء

عليه يمكن القول أن سلوك العاملين ومستوى الإدارة العليا تجاه عملية التغيير يمكن ملاحظته من خلال الأساليب التالية (العطيات:2006,111) :

- البقاء على الوضع الحالي : وتعني البقاء على الوضع الراهن بما فيه من ضعف وتهديدات تحيط بالمؤسسة، وقد ينتهي بها الأمر إلى التصفية، وهذا هو مصيرها في النهاية.

- التكيف والمتابعة : ويعني التكيف مع التغييرات الجارية لضمان البقاء والاستمرار.

- الاستباق : وهو إجراء وقائي، يتطلب ما هو المطلوب من تغييرات، واتخاذ إجراءات سريعة لتجنب المخاطر المتوقعة.

وهناك عوامل اجتماعية وسياسية واقتصادية، وأخرى تقنية تدعو منظمات الأعمال إلى البدء بعملية التغيير والانتقال إلى الوضع الأفضل.

#### مقاومة العاملين للتغيير :

عندما يعتاد الناس على شيء أو وضع معين، فليس من السهل إقناعهم بالتغيير والخروج عن المألوف. وهكذا فإن نجاح عملية التغيير لا بد وأن يقتنع بها جميع المديرين ورؤساء التابعين لهم. وفي هذا الجانب نقول أن أكثر شيء يجب على من يقوم بالتغيير الانتباه إلى أثر هذا التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المؤسسة، إذ غالباً ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه عملية التغيير، فعند إجراء عملية التغيير في المؤسسات غالباً ما تأتي المقاومة من الأفراد العاملين بالدرجة الأولى خوفاً على وضعهم الوظيفي ومكاسبهم. ومن العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير ما يلي :

- غرض التغيير على الأفراد والجماعات، مما يدفعهم إلى المعارضة لأنهم يرونه تهديداً لمصالحهم.

- للتنظيم غير الرسمي (الشلل) دور مهم في تقوية المعارضة للتغيير من خلال الشكوك والإشاعات التي يعبرون فيها عن مخاوفهم من التغيير.

- ظهور رأي جماعي ضد التغيير، والامتناع عن تنفيذ قرارات التغيير.

- وجود قيادات إدارية تعارض التغيير بطريقة مستمرة أو قيادات مركزية لا تجيد التوجيه. وللتغلب على مقاومة التغيير يجب على من يقوم بعملية التغيير في مؤسسته أو إدارته أو قسمه التوضيح للمرؤوسين أهداف التغيير والمكاسب التي يحصلون عليها من نتائج التغيير وإشراكهم في صنع القرارات.

## (8-2) تقييم الأداء : (Performance Evaluation)

ينظر إلى تقييم الأداء بأنه أداة للتأكد من مدى كفاءة العاملين في تحقيق مستوى الأداء المرغوب به وفقاً لمعايير الإنجاز المحددة لهم، والحكم على مدى كفاءتهم، ويظهر ذلك بوضوح عند مقارنة معايير العمل التقديرية والإنجاز الفعلي للعاملين، ثم مقارنة أداء كل منهم مع الآخر للتعرف على أيهما أكثر كفاءة وأيها أقل كفاءة، ثم تحديد أسباب تدني أداء بعضهم بهدف اتخاذ الإجراءات الضرورية لرفع كفاءتهم.(ريان:2011,44).

ويحتل تقييم الأداء للأفراد مكانة خاصة في التنظيم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي قاموا بها. ويرتبط مفهوم الأداء بكل من مدخلات الفرد (مؤهلاته العلمية، خبراته، وقدراته الوظيفية) بالمخرجات التي يحصل عليها مقابل ذلك من المنظمة التي يعمل فيها (الأجر العادل، والحافز المعنوي مثل الترقية، والمشاركة، والمعاملة الحسنة ..الخ). وقد عرف (Dessler:2007,182) الأداء بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف أو العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال" إذ يرى بعض العلماء أن الأداء هو عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو جماعة لإنجاز عمل معين.

### من الذي يقيم أداء الموظفين :

أشار (السالم:2008,257) إلى الجهات التي تقيم الأداء على النحو الآتي :

1- الرئيس أو المشرف المباشر : الرئيس أو المشرف المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث قيامه بواجباته ومسؤولياته، ومن حيث مدى التزامه بنظم العمل وسلوكه، ويعرف نقاط القوة والضعف في أدائه. ومن المآخذ على هذه الطريقة أن الرئيس المباشرة غالباً لا يحتفظ بمعايير عمل يقارن فيها الأداء الفعلي للموظف. ولذلك فإن التقارير التي

يكتبها الرئيس المباشر يكتنفها التحيز والغموض والشك، إذ يكون للعلاقات الشخصية دور مهم في الحكم على أداء الموظف، فهي تقارير سلوكية فقط.

**2- طريقة الأقران:** إذ يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة، وتتم العملية في ثلاثة أشكال، وهي طريقة الترتيب أي ترتيب الموظفين من الأحسن للأسوأ، وطريقة التقديرات: وفيها يتم إعطاء درجات على سلم التقدير، وطريقة الترشيحات: حيث يقوم كل موظف بترشيح عدد محدد من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين. قد تكون هذه الطرق جميعها غير موضوعية خاصة إذا كانت الثقة بين العاملين غير متوفرة، وقد يكون حكم الموظف على آخر حسب درجة تعاونه معه بدلاً من مساهمته في إنجاز عمله.

**3- اللجان :** تلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل لجنة لتقييم عمل الموظف، ولكن غالباً ما يتحيز بعض الأعضاء لجهة الشخص المراد تقييمه ولا يملكون بالضرورة معايير عمل يقيسون عليها، ولكنها طريقة أقل تحيزاً من الطريقة الأولى.

**4- التقييم الذاتي :** جربت هذه الطريقة، ولكن وجد أنها أيضاً متحيزة، حيث لا يمكن لأي موظف أن يكتب عن نفسه شيئاً يضره، ويظهر ذلك عن عرض التقييم على الرئيس المباشر الذي غالباً ما يرفض هذا التقييم.

**5- خبراء من إدارة الموارد البشرية :** يستعان أحياناً بخبراء من إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموظفين، ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييم الشخص الذي يقوم بواجباتها ومهامها. غالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في طريقة التقييم الميداني التي تعتمد على المشاهدة والملاحظة. ومن المآخذ على هذه الطريقة أن القائمين عليها لا يملكون بالضرورة أدوات قياس الأداء، وبالتالي تظل عاجزة عن تحقيق العدالة.

إن جميع طرق التقييم المعمول بها في منظمات الأعمال حالياً هي طرق تقليدية تتصف بالتحيز وقلة العدالة ولا تملك في غالب الأحيان أدوات قياس للحكم على مستوى أداء كل موظف. أضف إلى ذلك إلى أن الرئيس المباشر غالباً ما يستخدم تقارير الأداء كأداة لممارسة التسلط والتعسف مع الموظفين الذين يختلفون عنه في الرأي، مما جعل بعض منظمات الأعمال تسحب صلاحية كتابة تقارير الأداء من الرئيس المباشر لتصبح من صلاحيات المدير الأعلى

فقط. وتستخدم بعض المنظمات أسلوب السمعة العامة التي تتكون لدى المدير خلال كل فترة من فترات التقييم، وفكرة أسلوب السمعة العامة تقوم على وجهة نظر مفادها أن الموظفين ذوي الأداء العالي والمبدعين يتحدث عنهم العاملون في المنظمة بغض النظر عن موقعه ومركزه الوظيفي في المنظمة، وهكذا يظهر الموظف الكفاء على يمين منحني التوزيع الاحتمالي، والموظفون قليلو الكفاءة غالباً ما يُظهرون سلوكاً وتصرفات تسيء إلى سمعتهم، وهؤلاء يظهر على يسار منحني التوزيع الاحتمالي لكفاءة الموظفين، أما الباقون في الوسط لا يسمع عنهم شيئاً مهماً يفيد أو يضر بسمعتهم منهم عاديون وأداؤهم جيد.

### خطوات عملية تقييم الأداء

أشار ( العزاوي ، جواد : 2010, 384 ) إلى أن خطوات عملية تقييم الأداء تكون كالتالي :

#### الخطوة الأولى : تحديد أسس المساءلة عن العمل و أهدافه :

إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل . وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المساءلة عن العمل هي مسئوليات العمل المحددة الواردة في توصيف العلاقة ، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسئوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها. وفي بعض الأحيان تكون أسس المساءلة عن العمل متضمنة في طبيعة الوظيفة ذاتها.

والغرض من هذه الخطوة مزدوج: فهي أولاً تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن يقوم بإنجازه. كما أنها ثانياً تمكن من وضع أسس مساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم ، بما يوجد إطار عمل مشترك من أجل تقييم لاحق لمدى الجودة التي تم بها تحقيق أسس المساءلة المحددة.

#### الخطوة الثانية : التقييم المستمر :

أثناء فترة التقييم ، على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية ، كلما أمكن ذلك ، وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما على المدير أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها ، ويوفر التغذية

المرتدة حتى يمكن توضيح أو تطوير الأهداف وأسس المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان ، مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتقدير . إن الاشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية المرتدة للمنظمة بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسية مسندة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار .

#### الخطوة الثالثة : استكمال استمارة التقييم :

على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل. وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الاداء ، على المدير أن يراجع ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها . وعندئذ على المدير أن يسلم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة ، مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء . و يجب أن تطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للمدير أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء .

#### الخطوة الرابعة :إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء :

بصفة عامة كلما دعت الضرورة ، ولكن على الأقل كل عام ، يجب أن تلتقي المدير والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء ، وفي هذا الوقت سوف تتركز المناقشة على نموذج تقييم الأداء ، ويجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج ، والذي يتحول عندئذ إلى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف .

#### الخطوة الخامسة : ادارة مناقشة الراتب :

بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالراتب يستوجب الأمر أن يقوم المدير بمناقشة تطور الراتب مع الموظفين ، ويجب أن نتذكر أن مناقشة الراتب والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظلا منفصلتين .

## 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 تقييم الأداء ، ويعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنها تشكل المرتكز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة ولا سيما العاملون ورؤسائهم .

وتفيد هذه المعايير بأنها تسهم في تعريف الموظف بما هو مطلوب منه بخصوص الأهداف، كما أنها توجه المدير أو المشرف إلى النقاط التي يجب أن يأخذها بصدد تطوير الأداء ، وعلى ذلك يتعين صياغة هذه المعايير بأساليب بعيدة عن الغموض ، ولا بد من مشاركة العاملين في وضعها لما لذلك من انعكاس إيجابي فيرفع درجة التزامهم وولائهم للعمل والمنظمة .

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

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

ورغم تعدد هذه المعايير ، فلا بد أن تتناول أو تؤكد على جانبين أساسيين:

الأول : موضوعي : ويعبر هذا الجانب عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الانتاج ، النوعية ، السرعة ، المهارة ، ومدى ما حققة الفرد من أهداف ، استعمال وقت العمل.



الثاني : ذاتي أو سلوكي : ويكشف هذا الجانب عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم ، والاستفادة من التدريب ، والقدرة الاشرافية ، ومدى التقبل للنقد ، وإمكانية الاعتماد عليه ، والتعاون ، وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين .

ولابد من وجوب قيام الإدارة بشرح أهمية هذه المعايير ، وتعريفها للعاملين ومدى ارتباطها بتقدمهم وتقديم المنظمة .

### مشاكل قياس وتقييم أداء العاملين :

تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس أداء الأفراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لأي عوامل شخصية مؤثرة سلباً على نتائج تقييم الأداء 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 الأعمال 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 الى التساهل الإيجابي أما النوع الثاني فيشير إلى التساهل السلبي إذ إن الأول يضع تقديرات لأداء الأفراد أكثر مما يستحقون في حين أن الثاني يضع التقديرات بمستوى أقل مما يستحقون .

إن مشكلة التساهل أو التشدد لا تظهر إن كان هناك مقيم واحد لكافة الأقسام في المنظمة ، لكن المشكلة تكون واضحة نظراً لوجود أكثر من مقيم لاسيما عندما يأخذ المشرف المباشر مسؤولية التقييم .

ومن الأخطاء ظاهرة التحيز : فإن وجود مثل هذه الظاهرة يؤثر سلباً على سير عمل المنظمة وبالتالي تكون النتائج غير مرضية ، لأنها اعتمدت على تحيزات سياسية أو اجتماعية أو شخصية.

ومنها أيضاً التقييم الوسيط للعاملين فإن هذه الظاهرة تؤثر سلباً على النتيجة النهائية لعمل المنظمة بمعنى أن يعطى معظم العاملين التقييم الوسيط وفي هذا خطورة على نتائج الأعمال النهائية .

كذلك فإن التشدد في التقييم يؤثر سلباً على مستوى الأداء وعلى عملية التقييم .

ومن ذلك الميل نحو جوانب يريدها المقيم للأداء مما يعطي أكبر قدر من الاهتمام لتلك الجوانب التي يريدها ويريد تفعيلها .

وإن عدم تطبيق مقاييس الأداء يؤثر على المصدقية والموضوعية وبالإضافة إلى ذلك فإن عدم القدرة على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء .

فالمقياس الجيد هو الذي يعطي للمقيم فرصة تقدير الفروق بين أداء الأفراد المختلفين لذلك يتطلب أن يكون تقييم الأداء دقيق جداً ولو تشابه كثيراً في التقييمات .

ويجب أيضاً التخلص من التبعية الهوجاء في تقييم الأفراد حسب قدراتهم السابقة لأن التبعية تؤثر سلباً على توجيه المنظمة وعلى نجاحها .

ومن الأخطاء أن معايير تقييم الأداء تبالغ في اعتبار مؤهلات الموظفين أساساً في التقييم وتغفل عن خبراتهم وقدراتهم. ( الكلالدة : 2010 ، 90)

## ثانياً: الدراسات السابقة :

### أ- الدراسات العربية :

- دراسة (عبد الفتاح :1989) بعنوان المشروعات المتعثرة ، أسبابها علاجها ، هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب فشل المشروعات بصورة عامة ، وتوصلت الدراسة إلى أن أسباب التعثر هي داخلية مثل: سوء الإدارة ، سوء التخطيط ، فشل السياسات المالية مثل : ضعف التحصيل ، سوء التسعير .. الخ

- دراسة ( الزبيدي :2000 ) بعنوان التحليل المالي - تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، في إشارة إلى نموذج أرجنتي (Argenti) الذي ركز على أنه إذا كانت الإدارة ضعيفة الأداء فإنها لن تستجيب للتغيير ، كما أنها سترتكب واحداً أو أكثر من الأخطاء مثل: التوسع في العمل ، التورط بمشاريع غير ناجحة ..الخ

- دراسة ( العمري : 2001 ) بعنوان تحديد واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية ، وكانت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية الحكومية النهارية بمدينة الرياض ، وبلغ عددهم 649 معلماً بواقع 30% من مجتمع الدراسة ، وكان من نتائج الدراسة أن واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بالرياض بعملية اتخاذ القرارات المدرسية بشكل عام ضعيف ، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه المشاركة 2,42 من 5 درجات ، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في جميع الأبعاد تبعاً لمتغير ( المؤهل العلمي ) عدا البعد المتعلق بالشؤون الإدارية .

- دراسة ( شريفة و الاعرجي : 2003 ) بعنوان التعامل مع الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة إربد في الأردن ، هدفت إلى معرفة مدى قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات بفاعلية ومعرفة طبيعية عملية اتخاذ القرارات حيال الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة إربد في الأردن ، تكونت عينة الدراسة من 70 مديراً ، استخدمت المنهج الوصفي المسحي ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان استبانة تكونت من 72 عبارة على 4 مجالات هي: مراحل القدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ، مستويات الوقائية ، مستويات العلاجية ، المعوقات وتضمن 3 أبعاد هي معوقات انسانية ، تنظيمية ، ونظم المعلومات ، وبعد التحليل توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات بلغت درجة متوسط وأن تعامل المديرين مع الأزمات تواجهه معوقات انسانية وتنظيمية ونظم معلومات بدرجة متوسطة ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين مستويات الجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ومستويات الوقاية إزاء الأزمات المدرسية ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين مستويات القدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ومستويات المقدرة العلاجية وأيضاً بين مستويات وجود المعوقات في ظروف الأزمات .

- دراسة ( عفانة :2004) بعنوان قياس رضا العاملين في الجهاز المصرفي الأردني وأثره على تحسين الأداء ، والتي كان من نتائجها عدم توفر الرضا عن الحوافز المقدمة للعاملين بالقطاع المصرفي مما أثر سلباً على مستوى الأداء ، وأكد الباحث على ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز وتأمين الاستقرار الوظيفي و ضرورة الاهتمام بتغيرات وتطورات البيئة المحيطة .

- دراسة ( الجعبري :2008) بعنوان دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية ، وكان من نتائجها أن تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية ، الأهمية الأكبر في توجيه الموظفين نحو الإبداع المؤسسي، وايضاً ظهرت الدراسة بتوصية لضرورة الاهتمام بمنصب الإدارة العليا وتعيين الأفراد المناسبين ، وضرورة توجيه الاهتمام نحو الاستثمار بالعقل البشري .

- دراسة ( الجهني :2010) بعنوان أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع السعوديه ، هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري مدارس محافظة ينبع ، والكشف عن أثر بعض المتغيرات في تقديرات مديري المدارس للأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية ، وتم استخدام المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام في المدارس التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة ينبع والبالغ عددهم 97، استجاب منهم 81 مديراً بنسبة 84% من مجتمع الدراسة ، نتائجها : وجد أن مديري المدارس يمارسون أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بدرجات متفاوتة حيث يمارسون بدرجة كبيرة جداً أساليب ( دراسة الحالة ، الحكم الشخصي ، البديهية ، دراسة الآراء والاقتراحات ، إجراء التجارب ، ونظرية الاحتمالات ) ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في مواجهة الأزمات المدرسية تعزى إلى ( التخصص الدراسي ، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية ، المرحلة الدراسية ، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات ) ، ويوجد توافق بين الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس في إدارة الأزمات وبين الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية بلغت نسبته 83,333% .

- دراسة ( السمان : 2010 ) بعنوان " فشل المشاريع أسبابها وكيفية تجنبها " ، ركزت الدراسة على أسباب فشل المشاريع في الشرق الأوسط مما أثر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، وذكرت الدراسة المعتمدة على استبيان شركة (سي.ام.سي.اس) أن فشل هذه المشاريع يرجع بالأغلب إلى ضعف التخطيط والمنهجية ووضع مواعيد غير واقعية للإنجاز وغياب التواصل والتنسيق ، وأشار معظم الذين استطلعت آراؤهم إلى أن المنهجية والتخطيط غير السليم أخذت نسبة 78% ، وغياب التواصل والتنسيق 67% ، إذ إن وضع مواعيد غير واقعية للإنجاز أخذت نسبة 67% ، بالإضافة إلى عوامل أخرى .

- دراسة (بلكبير : 2010 ) بعنوان " إدارة التغيير كمتطلب لنجاح مشروع تأهيل المؤسسات " ، إذ أجريت الدراسة على المؤسسات الجزائرية ، وهدفت إلى معرفة دور وأهمية التغيير بالنسبة للمنظمات وتأثيره على حياتها ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التأهيل الصحيح لجميع جوانب المؤسسة لمواكبة التغيير، إلا أن كثيراً من الأحيان لم تنجح عملية التأهيل بسبب عدم التشخيص الدقيق والشامل لجوانب المؤسسة ، وتعثر أو بطء التأهيل وعدم الأخذ بعين الاعتبار المشاكل الحقيقية المرتبطة بمحيط المؤسسة ، وبالتالي يؤثر على تنافسيتها وأدائها الاقتصادي والمالي .

- دراسة (عباس:2010) بعنوان تحديد الأسباب الإدارية والمالية لفشل الشركات- دراسة تحليلية على شركات التضامن الأردنية ، هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب المؤثرة على فشل شركات التضامن في الأردن ، طبقت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من 120 شخصاً كانوا قد وقعوا على معاملات التصفية النهائية في دائرة مراقبة الشركات ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أن الأسباب الإدارية احتلت المرتبة الأولى ، والأسباب المالية بالمرتبة الرابعة .

## ب - الدراسات الأجنبية :

- دراسة ( Routledga and Gaddanne :2005 ) بعنوان

(The Main Factor Effect The Failure Of Partnership Enterprise)

هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب فشل شركات التضامن في أستراليا ، وأرجعت نتائج الدراسة أن كل أسباب الإفلاس والتصفية يعود إلى سوء الإدارة ، وأن هذا السلوك هو السبب الرئيسي الأول الذي يقف وراء كل أعراض الفشل الذي يقود إلى التصفية .

-دراسة ( Dun and Brad street corp : 2007 ) وهي دراسة بريطانية بعنوان

( Main Reasons and it's Share in Companies' Failure in G .B .)

هدفت الدراسة إلى أن نسب مساهمة بعض العوامل التي تؤدي إلى فشل الشركات في بريطانيا ،وقد توصلت إلى النتائج التالية : عدم كفاءة الإدارة 93% ، الإهمال 2% ، التزوير 1.5% ، الكوارث الطبيعية 0.9% ، أسباب أخرى 2.5% .

- دراسة (<http://www.sterling> 2008 : ) ذكرت أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى الفشل هي فشل الإدارة في استقطاب المهارات المناسبة لعمليات التخطيط ، وضعف كفاءة نظام المعلومات الإدارية ، والاحتيال (Fraud) والتوسع في المشاريع .

- دراسة ( Marks & Printy : 2010 ) بعنوان principal leadership & school performance an integration of transformantional & instructional leadership ، بالتركيز على العلاقات القيادية المدرسية بين المديرين والمعلمين ، هذه الدراسة تدرس التعاون المحتمل بينهم حول الأمور الإجرائية لتعزيز نوعية التعليم وأداء الطلبة . تم حصر التحليل حول مفهومين وهما القيادة التحويلية و الإجرائية ، وكانت العينة تضم 24 مدرسة تضم جميع المراحل التعليمية ، وكانت نتائجها أن القيادة التحويلية هي ضرورية لكن في ظروف مهمة للقيادة الإجرائية ، وعندما يوجد المفهومين كأسلوب قيادة متكامل ، ذلك يؤثر على أداء المدرسة ، قياساً بنوعية إنجازات الطلبة التعليمية .

- دراسة (Owen : 2011) بعنوان ( Failures in B2C Companies ) التي هدفت إلى معرفة سبب فشل وإفلاس شركتين أستراليتين متخصصتين في البيع عن طريق الانترنت ، وكانت نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن السبب الرئيسي لإفلاسهما هو في الخطط التي تم اعتمادها من قبل الشركتين ، سواء كانت خططهم التي تتعلق بالتمويل المالي أو نوعية المنتجات التي اختاروا بيعها.

- دراسة ( Khari & siavashain : 2011 ) بعنوان ( measuring the effect of managerial factors on the performance ) وهي دراسة إيرانية ، هدفت إلى قياس تأثير العوامل الإدارية على مستوى الأداء ، وكانت نتائجها أن أسلوب المركزية في الإدارة وعوامل التحفيز للموظفين هما العاملان الأساسيان المؤثران على الأداء ، واقتُرحت الدراسة أن استخدام اللامركزية سيسهم في العمل بشكل أسرع ونقل المعلومات عبر التسلسل الإداري سيكون أفضل وبالتالي تحسين أداء المنظمات وعدم إضاعة الوقت وانتهاز الفرص الضائعة .

- دراسة ( Jackson & Marriott : 2012 ) بعنوان ( The interaction of principal and teacher instructional influence as a measure of leadership as an organizational quality ) ، الدراسة تقدم تصميم واختبار لمقياس القيادة المدرسية كنوعية للمنظمة من خلال التفاعل بين المديرين والمعلمين ، كانت العينة تضم 7950 مدرسة ومديرهم وعينة عشوائية من المعلمين ، ومن نتائجها : أن نموذج القيادة التنظيمية هو مقياس للقيادة لنوعية المنظمة والتي تستطيع ببراعة أن تلتقط الفروقات في محتوى القيادة المدرسية على مستوى المديرين والمعلمين ، وهذه الدراسة حددت العلاقة المتوترة ما بين المدارس التي تملك شعبية عالية والتي تملك مستوى قيادة مدرسية منخفض .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

ركزت معظم الدراسات العربية والأجنبية على عوامل الفشل من وجهات نظر مختلفة ، فمنهم من تناول الموضوع من زاوية مالية ، أو تسويقية ، ومنهم من عزا الفشل إلى السياسات الحكومية ، وآخرون من زاوية الإدارة بصفة عامة ، أما الدراسة الحالية فهي تركز على أثر عدم تطبيق وظائف الإدارة ( التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والإشراف ، الرقابة ، والتنسيق ) على

مستوى الأداء في منظمات الأعمال ، كما أن هذه الدراسة تتميز بهدفها من حيث حل مشكلة قائمة فعلاً في إحدى المؤسسات التعليمية الكبرى وهو مجال لم يحظ سابقاً بمثل هذه الدراسات.



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة - الطريقة والإجراءات

(1-3) : المقدمة

(2-3) : منهج الدراسة

(3-3) : مجتمع الدراسة

(4-3) : المتغيرات الديموغرافية

(5-3) : أدوات الدراسة

(6-3) : إجراءات الدراسة

(7-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(8-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

### (1-3) : المقدمة :

بالنظر إلى أن طبيعة الدراسة ومجالها ، وكذلك المعلومات المراد الحصول عليها من عينة الدراسة التي سيتم اختيارها بالطريقة العشوائية من العاملين في مؤسسة المدارس العالمية ، فإن الدراسة ستشمل المنهج الوصفي والتطبيقي (التحليلي) ، إذ سيتم استخدام الاستبانة التي ستقيس الفرضيات بقصد إثباتها أو رفض بعضها، مما يمكن الباحثة من التوصل في نهاية الدراسة إلى معرفة دلالات نتائج التحليل الإحصائي والتوصل إلى النتائج والاستنتاجات وتقديم التوصيات التي تعالج المشكلة التي طرحتها الدراسة ، من خلال بدائل الحلول ( التوصيات) التي ربما تدفع بأصحاب المدارس العالمية والمسؤولين فيها على تدارك الأمور قبل أن تصل إلى حد الفشل التنظيمي والقانوني ثم إلى احتمالات التصفية إذا استمرت الأمور والمشاكل على ما هي عليه الآن.

يحتوي هذا الفصل على مايلي :

### (2-3) : منهج الدراسة :

لأغراض استكمال هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية ، واختبار صحة الفرضيات لقبولها أو رفضها ، إذ يحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم لغرض التوصل إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة الحالية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفقاً للمنهج العلمي المتعارف عليه .

### (3-3) : مجتمع الدراسة والعينة :

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بمؤسسة المدارس العالمية في عمان والبالغ عددهم 222 فرداً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والمحاسبين والعاملين في المدارس العالمية. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وباستخدام معيار واحد وهم أعضاء هيئة التدريس والإداريين بصورة عامة الذي مضى على عملهم في المؤسسة سنة فأكثر ، على اعتبار أن هؤلاء قد تكونت لديهم من خلال تفاعلهم مع

البيئة الداخلية للمؤسسة إدراك كافٍ ووجهة نظر مستقلة حول المشكلات الموجودة حالياً والمتوقعة في المستقبل ، وخاصة المشكلات التخطيطية والتنظيمية والإشرافية والرقابية ، والسلوك الإداري وأنماط القيادات الإدارية وغير ذلك من المشكلات الأخرى . فقد تم توزيع 170 استبانة على عينة مختارة من أفراد مجتمع الدراسة أي بنسبة 76.6 % ، وتمت استعادة 134 استبانة استبعد منها 7 استبانات غير مستوفية الشروط ، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة التي خضعت للتحليل الإحصائي ( SPSS ) 127 استبانة أي بنسبة 57.2 % من مجتمع الدراسة، وهي نسبة عينة ممثلة ومقبولة وفق المعايير العلمية المتعارف عليها . ويوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة كما يلي :

### الجدول ( 2 )

أفراد عينة الدراسة والاستبانات الموزعة والمستلمة والمستبعدة

فئات العاملين المشمولين بالدراسة	عدد العاملين (مجتمع الدراسة)	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستلمة	عدد الاستبانات غير الصالحة
أعضاء هيئة التدريس	172	134	105	5
الإداريون بما فيهم رؤساء الوحدات الإدارية	44	35	24	2
العاملون في الإدارة المالية (محاسبون وغيرهم)	6	5	5	-
المجموع	222	170	134	7

### (3-4) : المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة :

تم التعرف على خصائص عينة الدراسة من حيث عدد الذكور والإناث والفئات العمرية ، ومؤهلاتهم العلمية ، ومدة خبرتهم في مجال العمل ، إن الهدف من التعرف على خصائص أفراد العينة هو معرفة دلالاتها بالنسبة لمؤسسة المدارس العالمية . على النحو التالي :

الجدول (3) يبين المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي؛ ومدة الخدمة في المدرسة ؛ وطبيعة العمل ؛ والمستوى الوظيفي)، إذ يتضح أن 63.8% هم من الإناث، وأن 36.2% هم من الذكور.

تشير هذه النتيجة إلى أن إدارة المدارس العالمية تركز على توظيف الإناث ، وقد يكون السبب هو أن عدد الطالبات في المدارس العالمية أكثر من عدد الطلبة ، أو بسبب أن الإناث يقبلن رواتب أقل مما يطلبه الذكور .

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد أظهرت النتائج أن 44.9% هم من الذين تتراوح أعمارهم بين 30 - 39 سنة ، وأن 37% هم ممن تراوحت أعمارهم من 20 - 29 سنة . وهو ما يدل على أن المدرسة المبحوثة تركز على العنصر الشبابي ، مما يدل على أن في المدارس العالمية طاقات علمية وعملية عالية . وأظهرت النتائج أن 15% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 40 - 49 سنة. كما تبين أن 2.4% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 50-59 سنة. وأخيراً، تبين أن 8% هم ممن تتراوح أعمارهم من 60 سنة فأكثر.

وما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي تبين أن 15.7% من المبحوثين هم من حملة شهادة الدبلوم فأقل، وأن 76.4% هم من حملة شهادة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن 7.9% هم

من حملة درجة الماجستير. كما تشير هذه النتائج إلى أن لدى المدرسة كادر تعليمي مؤهل علمياً للقيام بمهامهم بكفاءة .

وبالنسبة لمتغير مدة الخدمة في المدرسة فقد تبين أن 43.3% هم ممن لديهم خدمة عملية في المدرسة تتراوح بين 1-3 سنوات ، وأن 33.9% هم ممن تتراوح مدة خدمتهم في المدرسة تتراوح بين 4-7 سنوات، وأن 14.2% من المبحوثين هم ممن تتراوح عدد سنوات خدمتهم في المدرسة من 8 سنوات فأكثر، وأخيراً، أن 8.7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم مدة خدمة في المدرسة تقل عن سنة واحدة. وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين في المدارس العالمية غير مستقرون في عملهم إلى حد ما ، مما قد يؤثر على مستوى أدائهم سلباً .

وبالنسبة لمتغير طبيعة العمل فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن 54.3% من المبحوثين هم من التدريسيين، وأن 37% هم من الإداريين، وأن 8.7% من المبحوثين هم من المحاسبين أو الماليين. وتدل هذه النتيجة إلى احتمال وجود تضخم وظيفي في المدارس العالمية ، مما يضيف عليها تكاليف إضافية وهي مشكلة يجب معالجتها .

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن 48% من المبحوثين هم من الإدارة التنفيذية، وأن 40.2% هم من المستويات الإدارية الوسطى، وأيضاً أن ما نسبته 11.8% هم من الإدارة العليا. وهذا ما يؤكد وجود مشكلة تتعلق بعجز إدارة الموارد البشرية على تقدير احتياجاتها من القوى العاملة في الوظائف الإدارية ، إذ إن التوظيف غير المدروس للإداريين يخلق مشاكل قد تؤثر سلباً على أداء العاملين .

وبشكل عام نلاحظ مدى مساهمة المرأة الأردنية في دعم المسيرة التعليمية والنهوض

بمهامها بكفاءة عالية سواء في المدارس الحكومية أو في القطاع التعليمي الخاص .

### الجدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	ذكور	46	36.2
		أنثى	81	63.8
المجموع			127	100
2	العمر	من 20 - 29 سنة	47	37
		من 30 - 39 سنة	57	44.9
		من 40 - 49 سنة	19	15
		من 50-59 سنة	3	2.4
		60 سنة فأكثر	1	0.8
المجموع			127	100
3	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	20	15.7
		جامعي	97	76.4
		ماجستير	10	7.9
		دكتوراه	-	-

المجموع			127	100
4	مدة الخدمة في المدرسة	أقل من عام	11	8.7
		من 1- 3 سنوات	55	43.3
		من 4- 7 سنوات	43	33.9
		8 سنوات فأكثر	18	14.2
المجموع			127	100
5	طبيعة العمل	إداري	47	37
		محاسبي او مالي	11	8.7
		تدريس	69	54.3
المجموع			127	100
6	المستوى الوظيفي	الادارة العليا	15	11.8
		الادارة الوسطى	51	40.2
		الادارة التنفيذية	61	48
المجموع			47	100

### (3-5) : أدوات الدراسة :

استخدمت الباحثة الأدوات التالية في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة على النحو الآتي:

أولاً: في الدراسة الوصفية : استخدمت الباحثة الأدوات التالية:

- سجلات ووثائق مؤسسة المدارس العالمية .

- الكتب والمراجع والمجلات العلمية.

- الدراسات السابقة في مجال الدراسة .

- رسائل الماجستير ذات العلاقة .

ثانياً : الدراسة التطبيقية : استخدمت الباحثة الأدوات التالية:

1- أداة الاستبانة لجمع المعلومات ، وقد صممت وفق معيار ليكرت الخماسي ذي الأوزان الخمسة ( موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) ، وقد صيغت الفقرات بعبارات خبرية مفتوحة لمساعدة أفراد العينة على اختيار العبارة التي تتفق مع وجهات نظرهم الفردية.

ولتوخي الموضوعية ( الحيادية ) من جانب المستفتى في تحديد وجهة نظره ، فقد تم خلط عبارات المتغير المستقل والمتغير التابع مع الاحتفاظ بالرقم الأصلي لكل عبارة على النسخة الأصلية التي تحتفظ بها الباحثة ، وذلك على النحو التالي :

المتغيرات المستقلة وقد أعطت الأرقام التالية :

عبارات التخطيط : 3 7 12 16 24 32 35 39

عبارات التنظيم : 5 9 13 18 27 36 41 42

عبارات القيادة : 1 6 10 15 21 29 34 38

عبارات الرقابة : 2 14 19 22 26 30 33 40

عبارات التنسيق : 4 11 20 25

أما العبارات التي تقيس الأداء كمتغير تابع والذي يتكون من أدوات القياس ( السوق والمستهلك، التنافس ، التشغيل الداخلي ، المؤشرات المالية ) فقد أعطت الأرقام التالية :

8 17 23 28 31 37 43 44 45 46

48 47



## 2- الأدوات الإحصائية :

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

- الانحدار المتعدد (Regression) .

- اختبار T.

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha.

## ثالثاً : المقابلات :

في إطار الجهود التي قامت بها الباحثة لجمع البيانات من مصادرها الوثيقة ، والاطلاع عن قرب على مشكلات الأداء في مؤسسة المدارس العالمية ، فقد عقدت مقابلات مع مدير عام المدارس العالمية ، والمدير المالي ، وقد شارك معي في هذه المقابلات مشرف الدراسة ومدقق الحسابات في المدارس العالمية . ويمكن تلخيص نتائج المقابلات على النحو الآتي:

المقابلة الأولى مع المدير العام للمدارس العالمية بتاريخ 18-4-2012 :

قال المدير العام إن المدارس العالمية كمؤسسة تعليمية تتمتع بإمكانيات كبيرة مثل المرافق العامة والمباني واللوازم الأخرى المستخدمة في العملية التعليمية ، وقد حصلت هذه المؤسسة على سمعة تعليمية عالية منذ بداية تأسيسها بين الأهالي وأبنائهم في منطقتها . ولكن حصلت متغيرات عديدة خلال السنوات القليلة الماضية ، إذ دخل العديد من المنافسين إلى نفس المنطقة ، فقد تم إنشاء العديد من المدارس الخاصة مثل مدارس الحصاد ، ومدارس الخمائل ، ومدارس القمة وغيرها ، وقد استقطبت هذه المدارس أعداداً كبيرة من الطلبة ، مما أثر على الحصة السوقية للمدارس العالمية ، وعلى الرغم من هذا المتغير وغيره إلا أن إدارة المدارس العالمية لم تفعل شيئاً لمواجهة المنافسين وبالتالي فقدت جزءاً كبيراً من حصتها السوقية متمثلاً بانخفاض عدد الطلبة الجدد الذين يلتحقون سنوياً في المدارس العالمية ، وقد أدركت أن إدارات المدارس العالمية منذ تأسيسها لم تمتلك رؤية أو رسالة استراتيجية ولا تخطيطاً استراتيجياً تحدد فيها معالم المستقبل وما تريد أن تكون عليه حالتها في ضوء المتغيرات والمخاطر المحتملة في المستقبل، ولو أن المدارس العالمية امتلكت منذ البداية مثل هذه الرؤية والتخطيط الاستراتيجي لاستطاعت تجنب المشكلات الحالية مثل عدم القدرة على المنافسة في منطقتها ، وهذه إحدى المشكلات

الرئيسية التي قد تؤدي بهذه المؤسسة الكبيرة إلى الفشل التام والتصفية ، وبخصوص مستوى الأداء الإداري للعاملين قال المدير العام إنه لا يوجد تخطيط علمي سليم وليس هناك خطط سنوية يتم اعدادها لرفع مستوى الأداء في المؤسسة ، وبخصوص التنظيم قال إن هناك خللاً ملحوظاً في التنظيم ، ويضرب مثلاً على ذلك بالقول إن المدير العام لا سلطة له على المدير المالي ، وقد تعاقب العديد من المديرين العاملين على مؤسسة المدارس العالمية ، إلا أنهم كانوا يتركون عملهم بعد فترة قصيرة بسبب هذا الخلل . وعند سؤاله عن وجهة نظره في إصلاح مثل هذه الاختلالات في الأداء قال إن هذه المؤسسة بحاجة إلى إعادة تنظيم على أسس علمية ، وبناء هيكل تنظيمي وإداري قادر على تحمل المسؤولية ، بالإضافة إلى وضع إطار للتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الوضع الحالي والمستقبلي في المؤسسة.

المقابلة الثانية مع المدير المالي للمدارس العالمية :

وقد تم استطلاع وجهة نظره من خلال توجيه بعض الأسئلة حول المشاكل التنظيمية وعلاقته التنظيمية مع المدير العام ، فقال إن مجلس الإدارة يشترط قبل التعيين على المدير العام الجديد أن يوافق على عدم التدخل بالقرارات المالية . وحول عدم وجود إدارة للموارد البشرية قال قد يكون هذا خللاً في التنظيم ويتوجب إصلاحه وعن أسباب تراجع أعداد الطلبة المسجلين في المدارس العالمية قال إن هناك العديد من المدارس الأخرى التي دخلت إلى المنطقة وهذا كان له أثر كبير على مدارسنا ، ولم تفعل الإدارة العليا للمؤسسة شيئاً للتعامل مع هذا الواقع الجديد ، وعن مستقبل المؤسسة اقترح تغيير نشاطها إلى مستشفى أو معهد..

(3-6) : إجراءات الدراسة :

- 1- الحصول على الموافقات التنظيمية لتنفيذ الدراسة التطبيقية الميدانية .
- 2 -تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وفرضياتها وأنموذجها .
- 3- عرض الإطار النظري والدراسات السابقة .

- 4- تحديد مجتمع الدراسة واختيار أفراد عينة الدراسة .
- 5- عرض أدوات الدراسة مثل الاستبانة ، والأساليب الإحصائية المناسبة .
- 6- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة واستيفائها وجمعها .
- 7- تحليل بيانات الإستبانة على Spss والحصول على النتائج ودلالاتها.
- 8- عرض الاستنتاجات وتقديم التوصيات.

### (3-7) : المعالجة الإحصائية المستخدمة :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى استخدام الأساليب

الإحصائية التالية من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS):

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- مستوى التطبيق، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدي التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدي التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

التطبيق المنخفض من 1 – أقل من 2.33

التطبيق المتوسط من 2.33 – لغاية 3.66

التطبيق المرتفع من 3.67 فأكثر

### (3-8) : صدق أداة الدراسة وثباتها :

#### أ) الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

#### ب) ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) يُعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (4) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

## الجدول (4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	العوامل الإدارية	36	0.926
1 – 1	التخطيط	8	0.749
2 – 1	التنظيم	8	0.744
3 – 1	التوجيه والإشراف	8	0.776
4 – 1	الرقابة	8	0.804
5 – 1	التنسيق	4	0.687
2	الأداء	12	0.863
الاستبانة ككل		48	0.946

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات

عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).



## (4 - 1): المقدمة :

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

## (4 - 2): تحليل نتائج الدراسة :

## أولاً: العوامل الإدارية في المدارس العالمية

لوصف مستوى تطبيق العوامل الإدارية في المدارس العالمية (التخطيط ؛ التنظيم ؛ القيادة ؛ الرقابة ؛ التنسيق)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (5) ؛ (6) ؛ (7) ؛ (8) ؛ (9).

## جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق التخطيط في المدارس العالمية

ت	التخطيط في المدارس العالمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
3	لدى مؤسسة المدارس العالمية رؤية مستقبلية واضحة	2.40	1.03	6	متوسط
7	تعمل مؤسسة المدارس العالمية وفق خطة استراتيجية واضحة لتحقيق اهدافها	2.43	1.10	5	متوسط
12	تطبق إدارة مؤسسة المدارس العالمية التخطيط الاستراتيجي لأنشطتها	2.31	1.02	7	منخفض
16	تحدث الادارة الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات	2.73	1.18	2	متوسط

24	تخصص الإدارة العليا في مؤسسة المدارس العالمية الدعم المالي لتنفيذ الخطط التي تضعها الإدارات الأخرى	2.48	1.19	3	متوسط
32	بعض القيادات الإدارية لا تلتزم بعملية التخطيط ولا تؤمن بجدواها	3.32	1.15	1	متوسط
35	لدى مؤسسة المدارس العالمية وحدة إدارية مختصة بالبحث والتطوير	2.05	0.97	8	منخفض
39	لدى الإدارة العليا خططاً استراتيجية لمواجهة المنافسين في منطقتها	2.47	1.00	4	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتخطيط في المدارس العالمية		2.53	1.08		

يشير الجدول (5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتخطيط في المدارس العالمية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.05 – 3.32). بمتوسط مقداره (2.53) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق التخطيط في المدارس العالمية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "بعض القيادات الإدارية لا تلتزم بعملية التخطيط ولا تؤمن بجدواها" بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.53)، وانحراف معياري بلغ (1.15)، فيما حصلت الفقرة "لدى مؤسسة المدارس العالمية وحدة إدارية مختصة بالبحث والتطوير" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.05) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.53) وانحراف معياري (0.97).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق التخطيط في المدارس العالمية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

وهو ما يؤكد أن المدارس العالمية لا تعطي التخطيط العلمي الأهمية التي يستحقها في المحافظة على حياتها ومستقبل أعمالها، فالمدارس العالمية لا يوجد فيها قسم للتخطيط والتطوير



، مما يجعل من مستوى الأداء العام في المدارس يتجه نحو الفردية في الأداء مما ينعكس سلباً عليها.

### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق التنظيم في المدارس العالمية

ت	التنظيم في المدارس العالمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
5	قامت الإدارة بعملية إعادة التنظيم في المؤسسة خلال السنتين السابقتين	2.87	1.14	5	متوسط
9	لدى مؤسسة المدارس العالمية هيكل تنظيمي حديث يغطي كافة أنشطتها	2.37	1.05	7	متوسط
13	يتوزع الموظفون على وظائفهم كل بحسب الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لكل منهم	3.20	1.15	4	متوسط
18	هناك تداخل في الصلاحيات أثناء ممارسة الموظفين لمهامهم	3.23	1.29	3	متوسط
27	لا يوجد إجراءات منهجية في الاختيار والتعيين للأفراد	3.46	1.21	1	متوسط
36	يغطي التنظيم غير الرسمي (الشللية) على التنظيم الرسمي في مؤسسة المدارس العالمية	3.39	1.26	2	متوسط
41	يوجد وحدات إدارية مستقلة تختص بشؤون العاملين والتدريب والتطوير	2.33	1.13	8	متوسط
42	يحكم سلوك الأفراد ثقافة تنظيمية قائمة على المنافسة وتحييد الصراعات	2.70	0.95	6	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتنظيم في المدارس العالمية		2.94	1.15		

كما يظهر الجدول (6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتنظيم في المدارس

العالمية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.33 – 3.46). بمتوسط مقداره

(2.94) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق التنظيم في المدارس العالمية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "لا يوجد إجراءات منهجية في الاختيار والتعيين للأفراد" بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.94)، وانحراف معياري بلغ (1.21)، فيما حصلت الفقرة "يوجد وحدات إدارية مستقلة تختص بشؤون العاملين والتدريب والتطوير" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.33) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.94) وانحراف معياري (1.13). وقد تأكدت الباحثة من هذه النتيجة وعدتها طبيعية بسبب عدم وجود إدارة للموارد البشرية في المدارس العالمية، إذ تتركز قرارات الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والفصل من الخدمة بيد شخص واحد هو المدير المالي. وهذا من الأسباب الرئيسية لفشل عملية إدارة الموارد البشرية في المدارس العالمية.

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق التنظيم في المدارس العالمية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

وهذا ما يدل على أن إدارة المدارس العالمية تعاني من مشاكل تنظيمية كبيرة، كالصراعات بين مختلف المستويات الإدارية، وعلى سبيل المثال أن المدير العام ليس له سلطة على المدير المالي وفق التنظيم المتبع في المدارس العالمية، مما أدى إلى ضعف التنسيق بينهما واشتداد الصراع بينهما.

## جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق القيادة في المدارس العالمية

ت	القيادة في المدارس العالمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
1	يفسح رئيسي المجال للعاملين لإبداء آرائهم وطرح الأفكار الجديدة في مجال عملهم	3.72	1.07	1	مرتفع
6	يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء ولا يهتم بمشاكل العاملين وحاجاتهم النفسية	2.97	1.19	3	متوسط
10	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق	2.87	1.18	5	متوسط
15	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها	3.23	1.13	2	متوسط
21	يوجد قنوات اتصال مفتوحة ودائمة بين الرؤساء والمرؤوسين	2.83	1.23	6	متوسط
29	أشعر بالرضا عن أداء رؤسائي بالعمل وأنفذ أوامره بدقة	2.93	1.10	4	متوسط
34	يتعامل رئيسي مع كافة العاملين لديه بدون تمييز أو تحيز	2.80	1.16	7	متوسط
38	يقيم رئيسي العاملين لديه بعدالة وعلى أساس الكفاءة في العمل	2.75	1.08	8	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجيه والإشراف في المدارس العالمية		3.01	1.14		

ويبين الجدول (7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقيادة في المدارس العالمية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.75 – 3.72). بمتوسط مقداره (3.01) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق القيادة في المدارس العالمية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يفسح رئيسي المجال للعاملين لإبداء آرائهم

وطرح الأفكار الجديدة في مجال عملهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.01)، وانحراف معياري بلغ (1.07)، فيما حصلت الفقرة "يقيم رئيسي العاملين لديه بعدالة وعلى أساس الكفاءة في العمل" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.75) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.01) وانحراف معياري (1.08).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق القيادة في المدارس العالمية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

وهذا يبين أن مديري ورؤساء الوحدات يتبعون النمط المركزي في القيادة ، وينفردون باتخاذ القرارات ، وعدم إشراك الآخرين في عملية صنع القرار ، مما ينعكس سلباً على رضاهم ومستوى أدائهم .

### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق الرقابة في المدارس العالمية

ت	الرقابة في المدارس العالمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
2	تضع الإدارة معايير أداء للحكم على كفاءة وفاعلية الموظف	2.93	1.09	6	متوسط
14	يهتم رئيسي بمعالجة الأخطاء في العمل بشكل مستمر	3.28	1.19	3	متوسط
19	هناك تداخل في الصلاحيات أثناء ممارسة الموظفين لمهامهم	2.89	1.13	7	متوسط
22	تطبق مؤسسة المدارس العالمية نظام معلومات متكامل إلكترونياً للمساعدة	2.18	1.03	8	متوسط

في اتخاذ القرارات					
26	تحتفظ المؤسسة بسجلات وثائقية تحتوي على بيانات تفصيلية عن أنشطتها	3.51	1.05	1	متوسط
30	يلتزم رؤسائي بممارسة دورهم الرقابي في العمل	3.13	1.04	4	متوسط
33	لدى الشركة وحدة مختصة للتدقيق الداخلي الإداري والمحاسبي	2.96	1.27	5	متوسط
40	يراقب رئيسي سلوك واتجاهات العاملين للتأكد من نزاهتهم وأمانتهم وأخلاقيات عملهم	3.43	1.04	2	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للرقابة في المدارس العالمية		3.04	1.11		

ويبين الجدول (8) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالرقابة في المدارس العالمية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.18 – 3.51). بمتوسط مقداره (3.04) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق الرقابة في المدارس العالمية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحتفظ المؤسسة بسجلات ووثائقية تحتوي على بيانات تفصيلية عن أنشطتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.04)، وانحراف معياري بلغ (1.05)، فيما حصلت الفقرة "تطبق مؤسسة المدارس العالمية نظام معلومات متكامل إلكترونياً للمساعدة في اتخاذ القرارات" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.18) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.04) وانحراف معياري (1.03).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق الرقابة في المدارس العالمية محل الدراسة من

وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

وهذا يعكس ضعف الأساليب الإدارية المتبعة ، وعدم رغبة الإدارة بتطوير أدائها من خلال توفير نظام معلومات الكتروني يساعدها على اتخاذ القرارات الصائبة ، وقد يكون هذا السبب هو الذي أدى إلى تفاقم المشاكل التنظيمية وعدم صواب القرارات التي يتم اتخاذها وخاصة القرارات التشغيلية والاستراتيجية .

### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق التنسيق في المدارس العالمية

ت	التنسيق في المدارس العالمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
4	يعمل جميع العاملين في مؤسسة المدارس العالمية وفق نسق فكري ينسجم مع أهداف المؤسسة	2.65	1.05	3	متوسط
11	يتم التنسيق بين رؤساء الوحدات الادارية منعاً للازدواجية في أداء العمل	2.71	1.23	2	متوسط
20	يتخذ رئيسي قراراته بالتنسيق مع الجهة ذات العلاقة بالقرار ونتائجه	3.04	1.09	1	متوسط
25	يتم التنسيق مع المدارس الخاصة عند بحث السياسات وقضايا مشتركة أخرى	2.53	1.07	4	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتنسيق في المدارس العالمية		2.73	1.11		

ويظهر الجدول (9) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتنسيق في المدارس العالمية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.53 – 3.04). بمتوسط مقداره (2.73) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق التنسيق في

المدارس العالمية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يتخذ رئيسي قراراته بالتنسيق مع الجهة ذات العلاقة بالقرار ونتائجه" بمتوسط حسابي بلغ (3.04) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.73)، وانحراف معياري بلغ (1.09)، فيما حصلت الفقرة "يتم التنسيق مع المدارس الخاصة عند بحث السياسات وقضايا مشتركة أخرى" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.53) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.73) وانحراف معياري (1.07).

وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق التنسيق في المدارس العالمية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

وهذا يبين أن إدارة المدارس العالمية عبارة عن نظام مغلق لا تتفاعل مع بيئتها المحيطة بها ، فهي لا تتسق أعمالها مع منظمات الأعمال التعليمية الأخرى حول السياسات والقضايا المشتركة مما يؤثر سلباً على أدائها ودورها الاستراتيجي في هذا المجال خاصة تلك المتعلقة بالعلاقات مع أصحاب المصالح مثل العلاقة مع أولياء أمور الطلبة ، والسياسات الحكومية ، وإعداد خطط التطوير في أنشطتها.

## ثانياً: مستوى الأداء في المدارس العالمية

لوصف مستوى الأداء في المدارس العالمية، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (10)

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأداء في المدارس العالمية

ت	مستوى الأداء في المدارس العالمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التطبيق
8	تتمتع خدمات مؤسسة المدارس العالمية بالقبول والرضا من الطلبة وأولياء أمورهم	3.13	1.12	1	متوسط
17	تعمل المؤسسة على تسويق خدماتها المقدمة بطريقة فعالة	2.73	1.23	10	متوسط
23	يتوفر في المؤسسة الأنظمة والبرمجيات اللازمة للقيام بالدراسات والمسوحات السوقية	2.10	1.01	12	منخفض
28	تسعى المؤسسة للتعرف على المنظمات المنافسة لها في منطقتها بهدف وضع الاستراتيجية الملائمة للتعامل معها	3.02	1.00	3	متوسط
31	تقدم المؤسسة المزايا والعروض التنافسية لاستقطاب الطلبة في مدارسها	2.85	1.20	5	متوسط
37	تقوم استراتيجية المؤسسة على أساس التوسع في خدماتها التعليمية	2.77	0.98	9	متوسط
43	ترفع المعرفة المؤسسية من نسبة استخدام التكنولوجيا في اعمال وانشطة المؤسسة	2.60	0.96	11	متوسط
44	تهتم الإدارة العليا في المؤسسة بعمليات التشغيل الداخلي وضرورة تطويرها	2.87	0.98	4	متوسط
45	المعرفة التي تمتلكها المؤسسة تضمن تحقيق الجودة في الخدمات الادارية المقدمة للموظفين والمدرسين والطلبة	2.79	1.00	7	متوسط



46	يؤدي تبني المعرفة العلمية والإدارية المتوفرة حالياً في المؤسسة على زيادة حجم إيراداتها.	2.78	1.04	8	متوسط
47	يساهم تبني المعرفة العلمية المتوفرة حالياً في المؤسسة على تعويض الفاقد من الطلبة خلال السنوات السابقة.	2.83	1.10	6	متوسط
48	توفر الخبرة والمعرفة العلمية المتوفرة حالياً في المؤسسة على زيادة أرباحها.	3.09	1.07	2	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمستوى الاداء في المدارس العالمية		2.80	1.06		

يظهر الجدول (10) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الأداء في المدارس العالمية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.10 – 3.13). بمتوسط مقداره (2.80) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للأداء في المدارس العالمية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتمتع خدمات مؤسسة المدارس العالمية بالقبول والرضا من الطلبة وأولياء أمورهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.80)، وانحراف معياري بلغ (1.12)، فيما حصلت الفقرة "يتوفر في المؤسسة الأنظمة والبرمجيات اللازمة للقيام بالدراسات والمسوحات السوقية" على المرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (2.10) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.80) وانحراف معياري (1.01).

وبشكل عام يتبين أن مستوى الأداء في المدارس العالمية محل الدراسة من وجهة نظر

عينة الدراسة كان متوسطاً.

وهذا يعكس عدم تمكن إدارة المدارس العالمية من المنافسة في السوق إذ لم تقم بعمل مسوحات في السوق للتنبؤ بما ستكون عليها الحصة السوقية للمدارس ، مما أفقدها عدداً كبيراً من الطلبة الذين توجهوا للالتحاق بمدارس أخرى ، ولم تستخدم لهذا الغرض الوسائل والامكانيات الحديثة للمحافظة على مستوى أدائها.

#### (4 – 3): اختبار فرضيات الدراسة :

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وكما يلي:

**الفرضية الرئيسية  $H_0$  :**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الوظائف الإدارية (التخطيط ؛ التنظيم ؛ القيادة ؛ الرقابة ؛ التنسيق) على مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تطبيق الوظائف الإدارية (التخطيط ؛ التنظيم ؛ القيادة ؛ الرقابة ؛ التنسيق) على مستوى أداء المدارس العالمية، وكما هو موضح بالجدول (11).

## جدول (11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق الوظائف الإدارية (التخطيط ؛ التنظيم ؛ القيادة ؛ الرقابة ؛

التنسيق) على مستوى أداء المدارس العالمية

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig*	$\beta$	T	Sig*				
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة				
مستوى أداء المدارس العالمية	0.831	0.690	53.907	بين	0.000	التخطيط	3.167	0.002				
				المجاميع					5			
				البواقي					121	التنظيم	4.438	0.000
										القيادة	2.752	0.007
										الرقابة	2.039	0.044
المجموع	126	التنسيق	2.232	0.027								

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (11) أثر تطبيق الوظائف الإدارية (التخطيط ؛ التنظيم ؛ القيادة ؛ الرقابة

؛ التنسيق) على مستوى أداء المدارس العالمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير

ذي دلالة إحصائية لتطبيق الوظائف الإدارية (التخطيط ؛ التنظيم ؛ القيادة ؛ الرقابة ؛ التنسيق)

على مستوى أداء المدارس العالمية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.831) عند مستوى ( $\alpha \leq$

0.05). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.690)، أي أن ما قيمته (0.690) من التغيرات في

مستوى أداء المدارس العالمية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق الوظائف الإدارية،

كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.265) لتطبيق وظيفة التخطيط، (0.365) لتطبيق وظيفة التنظيم ، (0.258) لتطبيق وظيفة القيادة، (0.212) لتطبيق وظيفة الرقابة ، (0.179) لتطبيق وظيفة التنسيق. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق الوظائف الإدارية يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء المدارس العالمية بقيمة (0.265) لتطبيق وظيفة التخطيط، (0.365) لتطبيق وظيفة التنظيم ، (0.258) لتطبيق وظيفة القيادة ، (0.212) لتطبيق وظيفة الرقابة ، (0.179) لتطبيق وظيفة التنسيق. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (53.907) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الوظائف الإدارية (التخطيط ؛ التنظيم ؛ القيادة ؛ الرقابة ؛ التنسيق) على مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل وظيفة من الوظائف الإدارية على مستوى أداء المدارس العالمية، تم

تقسيم الفرضية الرئيسة إلى أربع فرضيات فرعية، وكما يلي:

**H<sub>01</sub>: الفرضية الفرعية الأولى**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة التخطيط على مستوى أداء المدارس

العالمية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تطبيق لوظيفة التخطيط على مستوى أداء المدارس العالمية، وكما هو موضح بالجدول (12).

جدول (12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق وظيفة التخطيط على مستوى أداء المدارس العالمية

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig*	β	T	Sig*	
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
مستوى الأداء	0.730	0.533	142.808	الانحدار	1	0.000	0.750	11.950	0.000
				البواقي	125				
				المجموع	126				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (12) أثر تطبيق وظيفة التخطيط على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة التخطيط على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.730) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.533)، أي أن ما قيمته (0.533) من التغيرات في تحسين مستوى أداء المدارس العالمية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق وظيفة التخطيط، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.750). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق وظيفة التخطيط يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء المدارس العالمية بقيمة (0.750). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (142.808) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة بلغت (11.950)

والتي تؤكد على معنوية تأثير معامل الانحدار. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة التخطيط على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

**H<sub>02</sub>: الفرضية الفرعية الثانية**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة التنظيم على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تطبيق لوظيفة التنظيم على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية، وكما هو موضح بالجدول (13)

جدول (13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق وظيفة التنظيم على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مستوى الأداء	0.739	0.546	150.468	1 الإنحدار	0.000	0.801	12.267	0.000
				125 البواقي				
				126 المجموع				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (13) أثر تطبيق وظيفة التنظيم على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة التنظيم على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.739) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.546)، أي أن ما قيمته (0.546) من التغيرات في تحسين مستوى أداء المدارس العالمية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق وظيفة التنظيم، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.801). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطبيق وظيفة التنظيم يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء المدارس العالمية بقيمة (0.801). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (150.468) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة بلغت (12.267) والتي تؤكد على معنوية تأثير معامل الانحدار. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة التنظيم على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

### H<sub>03</sub>: الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة القيادة على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تطبيق وظيفة

القيادة على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية، وكما هو موضح بالجدول (14)

## جدول (14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق وظيفة القيادة على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية

المتغير	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig*	β	T	Sig*
التابع	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة
مستوى الأداء	0.622	0.387	78.796	1	0.000	0.583	8.877	0.000
				الإنداد				
				البواقي				
				126				
				المجموع				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (14) أثر تطبيق وظيفة القيادة على تحسين مستوى أداء المدارس

العالمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة

القيادة على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.622) عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.387)، أي أن ما قيمته (0.387) من

التغيرات في تحسين مستوى أداء المدارس العالمية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق

وظيفة القيادة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.583). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في

مستوى الاهتمام بتطبيق وظيفة القيادة يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء المدارس العالمية

بقيمة (0.583). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (78.796) وهي

دالّة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما

بلغت قيمة  $T$  المحسوبة بلغت (8.877) والتي تؤكد على معنوية تأثير معامل الانحدار. وهذا



يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة القيادة على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

**H<sub>04</sub>: الفرضية الفرعية الرابعة**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة الرقابة على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تطبيق وظيفة الرقابة على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية، وكما هو موضح بالجدول (15)

جدول (15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق وظيفة الرقابة على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig*	$\beta$	T	Sig*
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
مستوى الأداء	0.719	0.517	133.822	1	0.000	0.668	11.568	0.000
				الإنحدار				
				اليوافي				
				المجموع				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (15) أثر تطبيق وظيفة الرقابة على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة الرقابة على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.719) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.517)، أي أن ما قيمته (0.517) من التغيرات في تحسين مستوى أداء المدارس العالمية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بتطبيق وظيفة الرقابة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.668). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتطبيق وظيفة الرقابة يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء المدارس العالمية بقيمة (0.668). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (133.822) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة بلغت (11.568) والتي تؤكد على معنوية تأثير معامل الانحدار. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة الرقابة على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

#### $H_{05}$ : الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة التنسيق على تحسين مستوى أداء المدارس

العالمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر تطبيق وظيفة

التنسيق على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية، وكما هو موضح بالجدول (16)

جدول (16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق وظيفة التنسيق على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية

المتغير	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig*	β	T	Sig*	
التابع	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
مستوى الأداء	0.704	0.495	122.526	الإندار	1	0.000	0.657	11.069	0.000
				البواقي	125				
				المجموع	126				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (16) أثر تطبيق وظيفة التنسيق على تحسين مستوى أداء المدارس

العالمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة

التنسيق على تحسين مستوى أداء المدارس العالمية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.704) عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.495)، أي أن ما قيمته (0.495) من

التغيرات في مستوى أداء المدارس العالمية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتطبيق وظيفة

التنسيق، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.657). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في

مستوى الاهتمام بتطبيق وظيفة التنسيق يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء المدارس العالمية بقيمة

(0.657). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (122.526) وهي دالة عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة بلغت (11.069) والتي تؤكد على معنوية تأثير معامل الانحدار. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظيفة التنسيق على مستوى أداء المدارس العالمية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

(1-5) : المقدمة

(2-5) : الاستنتاجات

(3-5) : التوصيات

## (1-5) : المقدمة :

يستعرض هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة من التحليل الإحصائي لأفراد عينة الدراسة على فقرات المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة ونتائج اختبار الفرضيات، والتوصيات التي تقدمها لإدارات المدارس في القطاع التعليمي الخاص ، وخاصة المسؤولين في مؤسسة المدارس العالمية.

## (2-5) : الاستنتاجات :

1- إن الالتزام بتطبيق منهج التخطيط العلمي في مؤسسة المدارس العالمية يساعدها على مواجهة المنافسين في السوق ، ويفسح المجال للتنسيق بين أنشطة الإدارات الأخرى ، وينظم جهود الأفراد ، ويمنع الازدواجية في أداء هذه الأنشطة كما يزيد من التفاهم والتعاون بين العاملين في الوحدات والمستويات الإدارية ، كما يعمل التخطيط على إكساب المهارات الإدارية ويساعدهم على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية ذات الأثر الإيجابي أو السلبي والتحوط لمواجهتها.

2- إذا ما أرادت مؤسسة المدارس العالمية ضمان بقائها واستمرار حياتها ، وتجاوز مشكلاتها الحالية بنجاح ، وإذا ما أرادت أن تكون أكثر قدرة على المنافسة في منطقتها فإن عليها أن تتبنى التخطيط الاستراتيجي وتطبقه في عملها الإداري حتى تستطيع بلوغ أهدافها الاستراتيجية ، وهذه الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي تملئها في الوقت الحاضر ظروف السوق المحيط ببيئتها الخارجية الذي يتسم بالمنافسة الشديدة ، مما يوفر الفرص لرفع مستوى الأداء لجميع العاملين في المؤسسة .

3- إن الفوائد التي يمكن لإدارة المدارس العالمية الحصول عليها من التقدم التكنولوجي التعليمي كثيرة وزيادة الاعتماد على استخدام نظم المعلومات الالكترونية سوف يزيد من جودة عملية اتخاذ القرارات ، ويجنب المؤسسة العديد من المشكلات التي تؤدي إلى التراجع في مستويات الأداء إلى الحد الذي يكون فيه الإصلاح صعباً للغاية .

4- يوفر التنظيم الجيد البيئة الداخلية المناسبة لممارسة الإداريين والعمال لأعمالهم وتحقيق أهداف مؤسستهم ، مما يحسن من مستوى أدائهم بصورة ملحوظة ، وعدم وجود تنظيم ، أو إعادة تنظيم بين كل فترة زمنية وأخرى يؤدي إلى الفوضى وتقليل الانتاجية وهدر الموارد المادية والبشرية ، والتصارع بين الموظفين ، مما قد يعرض المؤسسة للخسارة والتصفية .

5- أكدت الدراسة على أهمية و دور التوجيه والإشراف على تحسين مستوى الأداء ، وبالتالي فإن اختيار المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية يجب أن يعطى أهمية خاصة وعناية بالغة ، بعيداً عن المحسوبية أو أي اعتبارات أخرى ما عدا خبرته ومهارته في التوجيه ، فهو سيتعامل مع العنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر العمل وأساس نجاح المؤسسة أو فشلها . ومن أهم المهارات التي يجب أن تتوفر لديه قدرته على الاتصال مع الآخرين ، وقدرته على التأثير الإيجابي على سلوك الموظفين ، وأن يمتلك القدرة على تحفيز مرؤوسيه بطريقة تدفعهم إلى رفع مستوى أدائهم .

6- تعمل الرقابة أيضاً على تحسين الأداء والتأكيد على جودته ، كما أثبتت الدراسة ذلك ، فزيادة مستوى الاهتمام بالرقابة الإدارية والمالية يمنع حدوث المشكلات وتعمل على حلها أولاً بأول ، وتعمل الرقابة بصورة عادلة على الحكم على مدى كفاءة ومستوى الأداء بالنسبة للعاملين وتضبط سلوكهم .

7- كما يؤثر التنسيق الإداري بين ممارسة وظائف الإدارة على انجازها خلال فترة زمنية قياسية ، وتقلل من تكاليف أداء الأعمال ، وتعمل على خلق مناخ عمل تعاوني لا يكون فيه صراع داخل المؤسسة ولا إزدواجية في ممارسة الأعمال والمهام .

8- لدى مؤسسة المدارس العالمية كفاءات علمية شابة قادرة على استيعاب كل ما هو جديد إذا أعطيت الفرصة لتطبيق الوسائل والأساليب التكنولوجية وأنظمة المعلومات الالكترونية ، فالبيئة الداخلية المتوفرة في المدارس العالمية من حيث المباني والتجهيزات توفر للدارسين وأعضاء هيئة التدريس فرص الابداع و الابتكار الذي ينعكس بدوره على جودة التعليم .

9- لوحظ وجود تنظيم غير رسمي يعمل بالتنسيق مع أصحاب المدارس العالمية ، مما جعل من وظيفة المدير العام صورة شكلية ، فقد تعاقب على هذه الوظيفة عدة مديرين ، نتيجة للصراع الذي ينشأ مع بعض مديرين الإدارات الذين يقاومونه ولا يمتثلون لقراراته ، ومثل هذا الخلل في التنظيم اسهم إلى حد كبير في تخفيض مستوى و جودة الأداء.

10- استنتجت الباحثة من خلال دراستها وعملها في المدارس العالمية أن هذه المؤسسة ستواجه الفشل والتصفية إذا استمرت المشكلات الحالية في التطور باتجاه سلبي ، فالأداء الحالي يتناقص بصورة ملحوظة ، فأعداد الطلبة الجدد وأعداد العاملين خاصة من الكفاءات المتميزة في مجال الإدارة والتدريس في تناقص مستمر ، أضف إلى ذلك التراجع المستمر في إيرادات المؤسسة وما يثبت ذلك قامت الإدارة مؤخراً بإحالة مسؤولية إدارة أحد فروع المؤسسة إلى مؤسسة تعليمية أخرى .



### (3-5) : التوصيات :

1- هناك حاجة ضرورية لقيام أصحاب المدارس العالمية باتخاذ قرارات تتعلق بإعادة النظر في القيادات الإدارية الحالية ، والاستعانة بآخرين من ذوي المؤهلات والخبرات العلمية ، وعدم الاعتماد على الوساطة والمحسوبية في التعيين .

2- هناك حاجة لإعادة التنظيم في المدارس العالمية تشمل مايلي:

- القيادات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية .

- الوظائف والأعمال التي تمارسها المنظمة ، وخاصة الإدارة المالية ، واستحداث إدارة مستقلة للموارد البشرية ، والتسويق ... الخ.

- تنظيم الموارد المتوفرة للمؤسسة مثل الأموال والمواد ، والطاقة ... الخ.

- إعادة توزيع الموظفين على الوظائف والمستويات الإدارية كل بحسب مؤهلاته وخبراته وأخلاقياته.

- تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسئوليات لكل موظف لتمكينه من أداء مهامه بكفاءة.

3- الحاجة الى الاهتمام بتطبيق وظائف الادارة ( التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، والرقابة ) وتعزيز دور التنسيق الإداري بين القيادات الإدارية في مختلف المستويات ، عن طريق اقامة برامج تدريب وتطوير لمختلف المستويات الادارية.

4- هناك حاجة لتطوير نظام للمعلومات الالكترونية لتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات ، وذلك بالاستعانة ببرامج الكترونية محوسبة قادرة على ترتيب وتصنيف البيانات لمساعدة المديرين على اتخاذ قرارات موضوعية .

5- توصي الدراسة بالاستعانة بخبراء في الإدارة والمعلوماتية لتنفيذ البنود السابقة (2،3،4) على أسس علمية حديثة ، وتضع أساساً قوياً لمستقبل مؤسسة المدارس العالمية ، حيث باستطاعتها إقامة ندوات علمية و حصص تدريبية للعاملين في المدارس العالمية لتمكينهم من التطوير والتقدم والتحسين من مستوياتهم سواءً كانت إدارية أو تعليمية .

6- هناك حاجة لرفع مستوى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتحديد رؤية ورسالة المؤسسة طبقاً لما يرغب أن تكون عليه مؤسساتهم ، ولمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة في المستقبل.

7- تحتاج مؤسسة المدارس العالمية إلى تطوير استراتيجية تنافسية لاستعادة حصتها السوقية ، ولمواجهة القوى المنافسة لها في منطقتها ، كأن تخفض من أقساطها الطلابية أو أن تعمل على استقطاب كفاءات تعليمية لها اسمها في السوق وذلك من أجل تحفيز الطلبة على التسجيل في المدارس العالمية.

8- توصي الدراسة بتطوير استراتيجية جديدة للتعامل مع أولياء أمور الطلبة في المنطقة لتحسين سمعتها ومستوى أدائها ، إذ تستطيع المدارس العالمية أن تمنح خصومات تشجيعية لأهالي منطقتها ، و أن تقيم لقاءات تعريفية بين أولياء الأمور والكادر التعليمي قبل البدء بالتسجيل وذلك من أجل تعريفهم على المستويات التعليمية المختلفة وإقناعهم بجودة الخدمات المقدمة .

9- تحتاج المؤسسة العالمية إلى وضع نظام رقابي فعال قادر على كشف الانحرافات السلوكية والعملية أولاً بأول واتخاذ الإجراءات التصحيحية ، وكشف الانحرافات الإيجابية وتدعيمها ، والحكم على أداء الأفراد والقيادات الإدارية الجديدة .

10- هناك حاجة لزيادة مستوى الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس والموظفين الأكفاء ، وتوفير الاستقرار المادي والمعنوي لهم بهدف تحسين أدائهم .

11- تنويع مصادر الدخل المادي للمؤسسة لتعزيز مركزها المالي، وعدم الاعتماد على المصدر شبه الوحيد الذي تعتمد على المؤسسة من الرسوم الدراسية التي يتم تحصيلها من الطلبة.

12- في حالة عدم تمكن اصحاب المدارس من تنفيذ بعض أو كل هذه التوصيات تقترح الباحثة تغيير نشاط هذه المؤسسة التعليمية إلى معهد عالٍ للعلوم الإدارية والمالية ، أو إلى مؤسسة صحية أو غير ذلك .

## المراجع العربية والأجنبية :

### المراجع العربية :

- 1- ادريس ، وائل و الغالبي ، طاهر ، (2009) ، " سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر .
- 2- الجعبري، طارق، (2008) " دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية" ( رسالة ماجستير ) ، القدس فلسطين .
- 3- الدوري ، زكريا وآخرون، ( 2010 ) ، " مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 4 - السالم ، مؤيد سعيد ، (2009) ، " إدارة الموارد البشرية "، دار إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان.
- 5- الشنواني ، صلاح ، ( 1992 ) ، "إدارة الموارد البشرية "، ج.م.ع، مكتبة الإسكندرية.
- 6- العامري ، صالح والغالبي، طاهر ، (2006)، " الإدارة والأعمال " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان
- 7- العتيبي ، صباح جبر، (2005) ، " تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان
- 8- العتيبي ، ضرار وآخرون، (2007) ، " العملية الإدارية- مبادئ واصول"، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان .
- 9- العطيّات، محمد بن يوسف النمران ،(2006)، " إدارة التغيير" (رسالة دكتوراه منشورة) ، دار الحامد ، الأردن ، عمان.

- 10- آل علي ، رضا صاحب ، و الموسوي ، سنان كاظم ، ( 2006 ) ، " الإدارة لمحاحات معاصرة " ، الأردن ، عمان .
- 11- العميان ، محمود ، ( 2001 ) ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
- 12- العزاوي ، نجم و جواد ، عباس ، ( 2010 ) ، " الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية " ، دار اليازوري للنشر ، الاردن ، عمان .
- 13- الفريجات ، خضير ، اللوزي ، موسى ، الشهابي ، انعام ، ( 2008 ) ، " السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة " ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
- 14- المغربي ، عبد الحميد ، ( 2006 ) ، " الادارة - الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين " ، الناشر: المكتبة العصرية بالمنصورة .
- 15- المغربي ، كامل ، ( 2007 ) ، " الإدارة - أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين " ، الناشر دار الفكر .
- 16- الكلالدة ، طاهر ، ( 2010 ) ، " اساسيات ادارة الموارد البشرية " .
- 17- الهواري ، سيد ، ( 1998 ) ، " التنظيم " ، دار المعارف للنشر والتوزيع ، ج.م.ع ، القاهرة .
- 18- بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، ( 2004 ) ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 19- حريم ، حسين ، ( 2004 ) ، " إدارة المنظمات - منظور كلي " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
- 20- حمدان ، محمد وليد ، ( 2008 ) ، " نموذج للتنبؤ بالفشل المالي للشركات المساهمة العامة في قطاعي البنوك والتأمين " ، عمان ، جامعة عمان العربية (رسالة دكتوراة)
- 21- ريان ، محمود ، ( 2011 ) ، " أثر الاختلافات في القيم الثقافية الفردية والتنظيمية على أداء العاملين الأجانب " (رسالة ماجستير - جامعة الشرق الأوسط) ، الأردن ، عمان .

- 22 - زيادة ، فريد فهمي ، (2004) ، " المبادئ والأصول للإدارة والأعمال " ، دائرة المكتبة الوطنية ، الأردن عمان .
- 23- ستيف، سميث ،(2001)، " إدارة التغيير"، مكتبة الشقري،م.ع.س ، الرياض .
- 24- شكري ، فتحي محمود ، (1986)،" الرقابة المالية العليا" ، دار مجدلوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
- 25- عباس ، علي ،(2007)،" أساسيات علم الإدارة "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 26- عباس ، علي ،( 2010 ) ، " تحديد الأسباب الادارية والمالية لفشل الشركات: دراسة تحليلية على شركات التضامن الأردنية "، عمان الاردن،مجلة البصائر م:14، ع: (1) كانون الأول .
- 27- عباس ، علي ،( 2011 )، " الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ، عمان ، ط2.
- 28- عفانه ، جهاد عبدالله ،(2004)،" قياس رضا العاملين في القطاع المصرفي الاردني وأثره على مستوى الأداء"(رسالة ماجستير) ، الأردن، عمان .
- 29- عليش ، محمد ماهر ،( 1985 )،" إدارة الموارد البشرية"، وكالة المطبوعات ، الكويت،ط2.
- 30- هلال ، محسن و النحاس ، أيمن ،(2009) ، " مبادئ الإدارة " ، الناشر مكتبة الوفاء القانونية.
- 31- وزارة التجارة والصناعة ، دائرة مراقبة الشركات - تقرير شهر سبتمبر 2011 .

## المراجع الأجنبية :

- 1- Arthur ,G. Bedeian ,(2008),” management” , Dryden Press ,U.S.A.
- 2- Bernard ,Chester,(1951),” the function of the executive” , Cambridge, Harvard university press.
- 3- Certo S., Paul P. ,Oton S. ,(1995),” the strategic management process” , 3<sup>rd</sup> ed. Printice.U.S.A.
- 4- Chandler A.,(1962) ,” strategy and structure” , Cambridge.
- 5- Daft R. , (2006) ,” the new era of management” , pearson international publ. co. U.S.A-Ohio.
- 6- Dessler G. (2007) ,” HRM in economic enterprise “ , printice-hall.
- 7- Drecker , Peter,(1954),” the practice of management” ,N.Y harper & bros.
- 8- Fayol , Henri , (1949) ,” general and industrial administration “ , London : pitman publishing.
- 9- Ferrel H.(2008) ,” business a changing world” , MCGraw-Hill publ. co. ,U.S.A ,N.Y.
- 10- Gareth R. Jones & Jennifer M. George,(2011),” essentials of contemporary management” , U.S.A.
- 11- Henry L. Sisk, (1981) ,” management and organization” , south-western publ. co..
- 12- <http://www.acc4arab.com/acc/>
- 13- <http://www.business.uts.edu.qa>
- 14- <http://www.eaq.sagepub.com>

15- [Http://www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

16- [Http://www.idosi.org/wasj/](http://www.idosi.org/wasj/)

17- [Http://www.sterling](http://www.sterling) .

18- <http://www.vb1.alwazer.com>

19- Ivancevich ,(-) ,”et-al management”.

20- Jackson , Karee & Marriott , Christine , (2012) ,” The interaction of principal and teacher instructional influence as a measure of leadership as an organizational quality “ , vol. 48 , 2.

21- Juneha, Himanshu ,(2008) ,” coordination is the life-line of management “ , EzineArticales.

22- Koontz , Harold & O’Donnell , Cyril, (1976), “ principles of management : system and contingency analysis of managerial functions” , new York :McGraw-hill book Co. Inc.

23- Leslie W. Rue & Lloyd Byars,(2005) ,” management skills and application “ , MCGraw-Hill publ. co. ,U.S.A ,N.Y.

24- Mathis , L. Robert , ( 1982) ,” personnel : constemporary perspectives & applications “ , publisher : west group,3<sup>rd</sup> edition .

25- Miller,K.D & Bromiley ,P, (1990) ,” strategic risk and corporate performance: an analysis of alternative risk measures” , academy of management journal.

26- Ricky ,W. Griggin,( 2006) ,” fundamentals of management “ , Houghton Mifflin publ. company , Boston, U.S.A.

27- Routledge and Gaddenne ,(2000), “financial distress , reorganization and corporation performance”.



- 28- Stephen P. Robbins, Mary C. ,(2009) ,“management “,  
pearson intrernational U.S.A.
- 29- Steven, Robbins & Mary , Coulter ,( 2007) ,” management” ,  
pearson, printice-hall- Janpan.
- 30- Thomas S & Scott A. ,(2011),” management” , MCGraw-Hill  
publ. co. ,U.S.A.
- 31- Timothy K. & Lerzan A.,(2009),” why loyalty matters” , losos  
research co..
- 32-W. D.urant ,(1945),” the story of civilization and chester”.
- 33-Wisniewski M.,(2002),” quantitative method for decision  
maker” , MCGraw-Hill, N.Y.
- 34- woods , Robert H. & King , Judt Z. , (2002) , “the changing  
nature of leadership:leadership & management in the hospitality  
industry “ , copyright to AH & LA.

## قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً : أداة الدراسة ( الاستبانة )

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الجامعة	التخصص	اسم المحكم
جامعة الشرق الأوسط	ادارة الأعمال	أ.د محمد النعيمي
جامعة البتراء	ادارة الأعمال	د. كامل الحواجرة
جامعة الشرق الأوسط	التسويق	د. أيث الربيعي
جامعة الشرق الأوسط	التسويق	د. محمد الشورة
جامعة الشرق الأوسط	ادارة الأعمال الالكترونية	د. عاهد الحرايزة
جامعة الشرق الأوسط	ادارة الأعمال	د. علي الضلاعين

## ثانياً : الاستبانة :

الإخوة الموظفين الإداريين والمحاسبين وأعضاء هيئة التدريس

تحية طيبة ، وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان اثر ضعف بعض العوامل الإدارية على تدني مستوى الأداء في منظمات الأعمال التعليمية الخاصة (دراسة تطبيقية في مؤسسة المدارس العالمية) ، وبالنظر إلى انكم اكتسبتم خبرة ثمينة وشهدتم مراحل التغيير وتفاعلتم معها ، وبما أن لوجهات نظركم وآرائكم قيمة علمية تدعم هذه الدراسة ، فإنني أرجو من سيادتكم وضع دائرة حول الدرجة التي تعبر فيها عن رأيك الموضوعي (المحايد) . علماً بأن البيانات التي ستدلون بها سيتم تحليلها لأغراض البحث العلمي فقط، كما سيكون لها طابع السرية التامة .

يرجى وضع إشارة (x) في المكان المخصص لذلك :

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2- العمر :  29-20  39-30  49-40  59-50  60 فأكثر
- 3- المؤهل العلمي :  دبلوم فأقل  جامعي  ماجستير  دكتوراه
- 4- مدة الخدمة في المدرسة :  أقل من عام  من 1-3 سنوات  من 4-7 سنوات  8 سنوات فأكثر
- 5- طبيعة العمل :  إداري  محاسبي أو مالي  تدريس
- 6- المستوى الوظيفي :  الادارة العليا  الادارة الوسطى  الادارة التنفيذية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
1	2	3	4	5	يفسح رئيسي المجال للعاملين لإبداء آرائهم وطرح الأفكار الجديدة في مجال عملهم.	1
1	2	3	4	5	تضع الإدارة معايير أداء للحكم على كفاءة وفاعلية الموظف.	2
1	2	3	4	5	لدى مؤسسة المدارس العالمية رؤية مستقبلية واضحة .	3
1	2	3	4	5	يعمل جميع العاملين في مؤسسة المدارس العالمية وفق نسق فكري ينسجم مع أهداف المؤسسة.	4
1	2	3	4	5	قامت الإدارة بعملية إعادة التنظيم في المؤسسة خلال السنتين السابقتين.	5
1	2	3	4	5	يركز رئيسي على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء ولا يهتم بمشاكل العاملين وحاجاتهم النفسية.	6
1	2	3	4	5	تعمل مؤسسة المدارس العالمية وفق خطة استراتيجية واضحة لتحقيق اهدافها .	7
1	2	3	4	5	تتمتع خدمات مؤسسة المدارس العالمية بالقبول والرضا من الطلبة وأولياء أمورهم.	8
1	2	3	4	5	لدى مؤسسة المدارس العالمية هيكل تنظيمي حديث يغطي كافة أنشطتها .	9
1	2	3	4	5	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.	10
1	2	3	4	5	يتم التنسيق بين رؤساء الوحدات الادارية منعاً للازدواجية في أداء العمل.	11

1	2	3	4	5	تطبق إدارة مؤسسة المدارس العالمية التخطيط الاستراتيجي لأنشطتها.	12
1	2	3	4	5	يتوزع الموظفين على وظائفهم كل بحسب الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لكل منهم.	13
1	2	3	4	5	يهتم رئيسي بمعالجة الأخطاء في العمل بشكل مستمر.	14
1	2	3	4	5	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها.	15
1	2	3	4	5	تحت الادارة الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات .	16
1	2	3	4	5	تعمل المؤسسة على تسويق خدماتها المقدمة بطريقة فعالة .	17
1	2	3	4	5	هناك تداخل في الصلاحيات أثناء ممارسة الموظفين لمهامهم.	18
1	2	3	4	5	تعتمد مؤسسة المدارس العالمية إلى مقارنة أدائها بأداء متوسط أداء المدارس الأخرى.	19
1	2	3	4	5	يتخذ رئيسي قراراته بالتنسيق مع الجهة ذات العلاقة بالقرار ونتائجه.	20
1	2	3	4	5	يوجد قنوات اتصال مفتوحة ودائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.	21
1	2	3	4	5	تطبق مؤسسة المدارس العالمية نظام معلومات متكامل إلكترونياً للمساعدة في اتخاذ القرارات.	22
1	2	3	4	5	يتوفر في المؤسسة الأنظمة والبرمجيات اللازمة للقيام بالدراسات والمسوحات السوقية.	23
1	2	3	4	5	تخصص الإدارة العليا في مؤسسة المدارس	24

					العالمية الدعم المالي لتنفيذ الخطط التي تضعها الإدارات الأخرى.	
1	2	3	4	5	يتم التنسيق مع المدارس الخاصة عند بحث السياسات وقضايا مشتركة أخرى.	25
1	2	3	4	5	تحتفظ المؤسسة بسجلات وثائقية تحتوي على بيانات تفصيلية عن أنشطتها.	26
1	2	3	4	5	لا يوجد إجراءات منهجية في الاختيار والتعيين للأفراد .	27
1	2	3	4	5	تسعى المؤسسة للتعرف على المنظمات المنافسة لها في منطقتها بهدف وضع الاستراتيجية الملائمة للتعامل معها.	28
1	2	3	4	5	أشعر بالرضا عن اداء رؤسائي بالعمل وأنفذ اوامرهم بدقة .	29
1	2	3	4	5	يلتزم رؤسائي بممارسة دورهم الرقابي في العمل .	30
1	2	3	4	5	تقدم المؤسسة المزايا والعروض التنافسية لاستقطاب الطلبة في مدارسها.	31
1	2	3	4	5	بعض القيادات الادارية لا تلتزم بعملية التخطيط ولا تؤمن بجدواها.	32
1	2	3	4	5	لدى الشركة وحدة مختصة للتدقيق الداخلي الاداري والمحاسبي .	33
1	2	3	4	5	يتعامل رئيسي مع كافة العاملين لديه بدون تمييز أو تحيز .	34
1	2	3	4	5	لدى مؤسسة المدارس العالمية وحدة إدارية مختصة بالبحث والتطوير .	35
1	2	3	4	5	يطغى التنظيم غير الرسمي ( الشللية ) على التنظيم الرسمي في مؤسسة المدارس العالمية.	36
					تقوم استراتيجية المؤسسة على أساس	37

1	2	3	4	5	التوسع في خدماتها التعليمية.	
1	2	3	4	5	يقدم رئيسي العاملين لديه بعدالة وعلى أساس الكفاءة في العمل.	38
1	2	3	4	5	لدى الإدارة العليا خططاً استراتيجية لمواجهة المنافسين في منطقتها.	39
1	2	3	4	5	يراقب رئيسي سلوك واتجاهات العاملين للتأكد من نزاهتهم وأمانتهم وأخلاقيات عملهم.	40
1	2	3	4	5	يوجد وحدات إدارية مستقلة تختص بشؤون العاملين والتدريب والتطوير.	41
1	2	3	4	5	يحكم سلوك الأفراد ثقافة تنظيمية قائمة على المنافسة وتحييد الصراعات .	42
1	2	3	4	5	ترفع المعرفة المؤسسية من نسبة استخدام التكنولوجيا في اعمال وانشطة المؤسسة.	43
1	2	3	4	5	تهتم الإدارة العليا في المؤسسة بعمليات التشغيل الداخلي وضرورة تطويرها.	44
1	2	3	4	5	المعرفة التي تمتلكها المؤسسة تضمن تحقيق الجودة في الخدمات الادارية المقدمة للموظفين والمدرسين والطلبة.	45
1	2	3	4	5	يؤدي تبني المعرفة العلمية والإدارية المتوفرة حالياً في المؤسسة على زيادة حجم إيراداتها.	46
1	2	3	4	5	يساهم تبني المعرفة العلمية المتوفرة حالياً في المؤسسة على تعويض الفاقد من الطلبة خلال السنوات السابقة.	47
1	2	3	4	5	توفر الخبرة والمعرفة العلمية المتوفرة حالياً في المؤسسة على زيادة أرباحها.	48