DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

ممارسات إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018

خيرة سعيد احمد الزهراني
كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

نسرين علي الزهراني
م. مشارك، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى رصد ممارسات إدارة الأداء في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018؛ ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج النوعي (التصميم الأساسي التفسيري)، وجمعت بياناتها باستخدام المقابلات، وتكونت عينة الدراسة من (7) مشاركين تم اختيارهم بطريقة قصدية معيارية من مجتمع الدراسة، وهم خبراء الجودة في المواصفة الدولية ISO21001:2018. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي: أن إدارة الأداء المدرسي في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018 تتم من خلال مجموعة من الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود هذه المواصفة، وأن أبعاد إدارة الأداء المدرسي (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم وتوجيه الأداء، تحسين وتطوير الأداء) ترتبط ببنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 بحسب دائرة PDCA(خطط، نفذ، تحقق، حسن). واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها العمل على تفعيل مواصفات الجودة في المؤسسات التعليمية، لاسيما المواصفة الدولية ISO21001:2018، بأن تتبنى وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم ذلك؛ مع تحديث إجراءات العمل وتعميد العمل بها في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات، إدارة الأداء، المواصفة الدولية ISO21001:2018.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

Performance Management Practices in Saudi Public Schools in light of the International Standard ISO21001:2018

Khaira Saeed Ahmed Al-Zahrani
College of Education, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia

Nasreen Ali Al-Zahrani
Associate Professor, College of Education, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

The study aimed to monitoring performance management practices in Saudi public schools in light of the international standard ISO21001:2018; To achieve its goal, the study used a qualitative approach (explanatory basic design), the data was collected using interviews. The study sample consisted of seven participants who were purposively selected from the study population, all of whom were quality experts in the ISO 21001:2018 standard. The study concluded with several findings, including that school performance management in light of the ISO 21001:2018 standard is carried out through a set of practices that align with the requirements of the standard's clauses. Furthermore, the dimensions of school performance management (performance planning, performance implementation, performance evaluation and guidance, performance improvement and development) are connected to the clauses of the ISO 21001:2018 standard according to the PDCA cycle (Plan, Do, Check, Act). The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is to activate quality standards in educational institutions, especially the ISO 21001:2018 standard, by adopting it within the Ministry of Education's Planning and Development Agency and updating work procedures and institutionalizing their implementation in public schools in the Kingdom of Saudi Arabia.

Keywords: Practices, Performance Management, Performance Indicators, International Standard ISO21001:2018.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

أولًا: المدخل إلى الدراسة

مقدمة الدراسة:

التعليم هو الركيزة الأساسية التي تستند عليها دول العالم لأجل النهوض بمجتمعاتها وتحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري؛ لذلك حرصت جميع المؤسسات التعليمية على جودة عمليات التعليم والتعلم وما يقابلها من نتائج للطلاب، وجعلت إدارة الأداء المدخل الأساس لتحقيق ذلك.

إن إدارة الأداء من أهم الأساليب الإدارية التي يؤدي تطبيقها بالشكل الصحيح إلى تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية (البلوي، 2020)؛ كونها تعمل على تحديد وقياس وتطوير أداء الموظفين، ومواءمة هذا الأداء مع أهداف المؤسسة (WOYESSA, 2015)، كما أنها إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة (عيداروس وآخرون، 2019)، فهي بمثابة إصلاح للمدرسة يضمن لها الفعالية والكفاءة (Shrestha, 2022)؛ لذلك سعت العديد من دول العالم إلى تطوير أداء مدارسها وجعله متميزًا من خلال اعتماد المعايير العالمية للجودة (العازمي وآخرون، 2019).

وفي ضوء هذه الأهمية لإدارة الأداء، فقد توجهت أبحاث عدة إلى دراسة تطبيقه في مدارس التعليم العام على المستوى العالمي كدراسة كل من: Page (2015)، وMosoge &Pilane (2014)، وعلى المستوى الإقليمي كدراسة كل من: العازمي وآخرون (2019)، وعيداروس (2016)، ونعمة وعلي (2015) التي ركزت على الأداء الإداري، وعلى المستوى المحلي كدراسة كل من: الأحمدي (2018)، والعتيبي والحبيب (2020)، والمتعاني (2022)، واليحيوي (2012) التي ركزت على الأداء المدرسي ككل.

وحيث إن المدرسة هي الوحدة الأساسية للتطوير، والمدخل الطبيعي للإصلاح (البلوي،2020)، فإن دعم إدارة الأداء داخلها بمجموعة من الممارسات في ضوء معايير عالمية ذات جودة عالية يمكنها من التميز في أدائها وتحقيق أهدافها على جميع المستويات (الهلالي،2018)، لا سيما في ظل وجود نظام إدارة المؤسسات التعليمية (EOMS) المُتمثل في المواصفة الدولية ISO21001:2018، والذي يُعد من أهم الأنظمة ذات العلاقة بمعايير الجودة في التعليم (Arjona-Granados et al, 2022)؛ كونه يوفر نظامًا إداريًّا مشتركًا للمؤسسات التي تُقدم منتجات وخدمات تعليمية قادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات المتعلمين وغيرهم من العملاء (نايف، 2020).

ولتجويد الخدمات التعليمية في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية فقد اعتمدت الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (SASO) المواصفة الدولية ISO21001:2018 في المجلس رقم (165) (مواصفات الخدمات) ضمن العديد من المواصفات الاختيارية الصادرة عن المواصفات القياسية الدولية (المواصفات السعودية (SASO)، 2023)، فهي أحد أفضل الممارسات العالمية في المؤسسات التعليمية (Rusmiati et al, 2023).

وباعتبار أهمية المواصفة الدولية IS021001:2018 واختصاصها بالمؤسسات التعليمية، ومنها المدارس، ولكي تكون عملية إدارة الأداء في المدارس مُمنهجة، وعلى أُسس علمية، ووفق معايير دولية، وتماشيًّا مع مقولة "لا ندير إلَّا ما نقيس"، ومع عدم وجود أي دراسة محلية -على حد علم الباحثة- تناولت إدارة الأداء في مدارس التعليم العام من منظور المواصفة الدولية IS021001:2018؛ جاءت فكرة الدراسة الحالية بكونها محاولة لرصد ممارسات إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء هذه المواصفة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من منطلق أهداف رؤية المملكة 2030 في قطاع التعليم والتي منها تحسين مخرجاته، وتحسين ترتيب المؤسسات التعليمية (رؤية المملكة 2030، 2023)، وما نتج عنها من محاولات لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، وفي ظل الصعوبات التي رافقت تطبيق منظومة قيادة الأداء المدرسي (سابقًا) كما ورد في دراسة كل من: الزهراني (2017)، والوهيبي والخضير (2020)، و Alsubaie (2020)، وإصداراتها المتتالية، وبحسب ما توصلت إليه دراسة الصعب (2022) التي جاء فيها أن واقع تطبيق أبعاد إدارة الأداء بالمدارس وفق منظومة مؤشرات نواتج التعلم جاء بدرجة متوسطة، وبحسب خبرة الباحثة في الميدان التربوي، ومع الاهتمام بجودة التعليم حتى يكون متعة ويفي بمتطلبات العمل التربوي وتوقعات الطلاب والأطراف المهتمة (المجلس

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

السعودي للجودة، 2023)؛ كانت الحاجة لتطوير إدارة الأداء في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال أنظمة الجودة ذات العلاقة، كنظام إدارة المؤسسات التعليمية (EOMS) المتمثل في متطلبات المواصفة الدولية ISO21001:2018 (Arjona-Granados et al, 2022)؛ لأجل تحسين جودة الخدمات التعليمية، مما يبرز استعداد المدارس للاعتمادات المحلية والدولية (Prihatmadji et al, 2022).

وحيث تطبيق المواصفة الدولية ISO21001:2018 يعمل على حوكمة المؤسسات التعليمية وزيادة قدرتها التنافسية، وقدراتها على التحفيز والابتكار (Vorobyova et al, 2022)، كما أن له تأثير إيجابي على الطلاب (Paipay &Bustamante, 2019)؛ مما يجعل المؤسسات التعليمية مُستعدة للحصول على اعتمادات عالمية (Rendón, 2022)، فقد أقبلت الجامعات على تطبيقها ودراسة متطلباتها، وتحديد فجوات الأداء بناءً عليها، سواء أكان ذلك على المستوى العالمي، كدراسة كل من : Rendon (2023)، و Trisnawati & Rosiawan (2023)، و Syukron (2022)، أم على المستوى الإقليمي، كدراسة كل من: خميس (2022)، والشاهين وجبار (2021)، و Ghomari (2022)، أم على المستوى المحلي، كدراسة القرعاوي (2021)، لكنّ تطبيقها في مدراس التعليم العام في العالم العربي كان محدودًا – على حد علم الباحثة- حيث طُبقت دراسة واحدة لحيدر والصرن في سوريا (2019)، ولم توجد أي دراسة محلية تناولت تطبيقها في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

ومع ما للمواصفة الدولية ISO21001:2018 من أثر إيجابي في الأداء المدرسي؛ وعلى القدرة التنافسية للمدارس، فقد جاءت الدراسة الحالية لرصد ممارسات إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء هذه المواصفة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 وفق أبعاد إدارة الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام السعودية من وجهة نظر خبراء الجودة في هذه المواصفة؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيس ينبغي الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 لتخطيط الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام السعودية من وجهة نظر خبراء الجودة في هذه المواصفة؟
2) ما الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 لتنفيذ الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام السعودية من وجهة نظر خبراء الجودة في هذه المواصفة؟
3) ما الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 لتقييم وتوجيه الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام السعودية من وجهة نظر خبراء الجودة في هذه المواصفة؟
4) ما الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 لتحسين وتطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام السعودية من وجهة نظر خبراء الجودة في هذه المواصفة؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى رصد ممارسات إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1) رصد ممارسات تخطيط الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018.

2) رصد ممارسات تنفيذ الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018.

3) رصد ممارسات تقييم وتوجيه الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018.

4) رصد ممارسات تحسين وتطوير الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

أهمية الدراسة:

قد تُسهِم هذه الدراسة بنتائجها وتوصياتها في:

- بيان أهمية الإدارة الفاعلة للأداء وفق معايير عالمية في تحقيق التميز المدرسي وزيادة القدرة التنافسية للمدارس، مما يعمل على تحسين مخرجات التعليم، وتحسين ترتيب المؤسسات التعليمية بحسب مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- توضيح دور المواصفة الدولية ISO21001:2018 في تجويد أداء مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- تسليط الضوء على ممارسات إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018، مما قد يُسهم في نجاح المدارس في تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات المحيطة بها.
- تقع هذه الدراسة ضمن الدراسات النوعية، وتأمل الباحثة أن تكون مرجعًا قيّمًا للباحثين المهتمين بهذا النوع من ناحية إجراءاتها ونتائجها.
- تُعدّ هذه الدراسة هي الأولى التي تناولت ممارسات إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018 على حد علم الباحثة.
- توجيه مديري المدارس نحو ممارسات إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018 من خلال:
  - نشر ثقافة تجويد الخدمات التعليمية وفق معايير عالمية.
  - عقد لقاءات تعريفية بآلية إدارة الأداء المدرسي في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018؛ مما قد يجعل عمليات إدارة الأداء ممارسات مُستمرة طوال العام وفق مواصفات عالمية بدلًا من حدث يحصل مرة واحدة.

حدود الدراسة:

في ضوء أسئلة الدراسة وتبعًا لمتغيراتها، فإنها تقيدت بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على رصد مجموعة من الممارسات لإدارة الأداء (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم وتوجيه الأداء، تحسين وتطوير الأداء) في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية 0ISO21001:2018

الحدود المكانية: الممارسات مُصممة لجميع مدارس قطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية (بنين - بنات)، وبمراحلها الثلاث: الابتدائية، المتوسطة، والثانوية، سواء أكانت مدارس حكومية أم أهلية.

الحدود الزمانية: تم رصد خلال العام الدراسي 1445هـ.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات التالية:

الممارسة: هي طريقة العمل أو الطريقة التي يجب أن يتم العمل بها .ويمكن أن تشمل الأنشطة التجارية والعمليات والوظائف والمواصفات القياسية والتعليمات (المعاني الجامع، 2024).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها طريقة للعمل الخاص بإدارة الأداء في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وفق ممارسات الجودة ومتطلباتها بناءً على المواصفة الدولية ISO21001:2018.

إدارة الأداء: هي "الجهود الهادفة من المنظمات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها" (كساب، 2021، ص.149).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها نظام متكامل قائم على تخطيط الأداء في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وفق منهجية علمية تشاركية (يُشارك فيها مديرو المدارس والموظفون) لما هو مطلوب، من أجل تحقيق

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

أهداف المدرسة، مع تحديد آلية قياس هذا الأداء في ضوء الأهداف المنشودة، ثم تنفيذ الأداء من خلال وضع التخطيط على أرض الواقع عبر مجموعة من العمليات والأنشطة، مع وجود تقييم مستمر لتحديد مستوى الأداء وتوجيهه نحو المستهدف، والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين وتطوير الأداء المدرسي للحصول على مخرجات تعليمية نوعية والوفاء بالاحتياجات المستقبلية للمدرسة.

المواصفة الدولية ISO21001:2018: هي "أداة إدارية مشتركة للمنظمات التي تقدم منتجات وخدمات تعليمية قادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات المتعلمين وغيرهم من العملاء" (نايف، 2020، ص.10).

وتعرفها الباحثة إجرائيًّا بأنها أداة إدارية تعتمدها مدارس التعليم العام السعودية لإدارة الأداء المدرسي فيها بفعالية وكفاءة؛ للارتقاء بمستوى جودة المنتجات والخدمات التعليمية بما يتوافق مع متطلبات وحاجات جميع المُستفيدين (داخل أو خارج المدرسة) من جهة، وبما يحقق أهداف المدرسة في تنفيذ سياستها من جهة أخرى.

ثانيًا: أدبيات الدراسة

الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الأداء Performance Management

مصطلح إدارة الأداء يُعد من المصطلحات الحديثة التي راج استخدامها في المنظمات التي تُركز على جودة الأداء وإتقانه، حيث تم استخدامه من أوبري دانيلز (Aubrey Daniels) عام (1970) بهدف إدارة السلوك والنتائج، واللذان يمثلان العناصر الحاسمة فيما يُعرف بالأداء (العتيبي، 2020)، ثم بدأ ظهوره في مؤسسات التعليم العالي مع ظهور الإدارة العامة الجديدة New Public Management (NPM) التي تُركز على الفعالية والكفاءة والجودة، وتُعزز ممارسات منظمات الأعمال كالإدارة القائمة على النتائج والمراجعات الداخلية والخارجية (معشي، 2019)، ومع مطلع القرن الحادي والعشرين تم تبني نهج إدارة الأداء في مدارس التعليم العام على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي (Sun& Ryzin, 2014).

مفهوم الأداء Performance Concept

في مُعجم المعاني الجامع (2022): قام بأداء واجبه أنجزه وأكمله، فالأداء هو "نتاج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين" (العازمي وآخرون، 2019، ص.140)، وعرفه عيداروس وآخرون (2019) في المؤسسات التعليمية بأنه "مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكات ذات العلاقة بالعملية التعليمية التي تظهر في الجانب العملي للعاملين ويكشف عن جوانب القوة والضعف" (ص.317)، ويكون الأداء جيدًا عندما تتحقق أفضل الخيارات (الفعالية) مع زيادة الإنتاجية بأقل التكاليف (الكفاءة) (حمرون، 2011). وعليه، فإن الأداء يجمع بين السلوك والنتائج، والتي تُمثل العناصر الحاسمة فيه -كما ذكرت ذلك العتيبي (2020) - لتحقيق الفعالية والكفاءة.

وقد ذكر شقيبل (2017) أن الأداء يتكون من مكونين هما: الفعالية التي تعني أداء الأعمال الصحيحة، والكفاءة التي تعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة. فيما رأت دراسة معشي (2019) أن مكونات الأداء هي: قدرة الموظف على العمل، والرغبة والدافعية للعمل من قِبَلِه، والمعرفة بمتطلبات وظيفته، وأخيرًا، إدراكه لدوره الوظيفي المتمثل في تصرفاته وسلوكاته المتوقعة منه. واتفقت العتيبي (2020) مع معشي في مكوني القدرة والدافعية، وأضافت مكونًا آخر، وهو بيئة العمل وما تُوفره للموظف من إحساس بالرضا؛ ليكون قد حقق رغباته وأهدافه.

تاريخ إدارة الأداء بمدارس التعليم العام History of Performance Management in General Education Schools:

تم تبني نهج إدارة الأداء في مدارس التعليم العام مع مطلع القرن الحادي والعشرين، وذلك على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي؛ لقدرته على توفير المعلومات، وتقييم الإجراءات، واتخاذ القرارات، وتخصيص الموارد

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

بفعالية وكفاءة (Sun& Ryzin, 2014)، مما يُعزز الأداء المدرسي ويزيد القدرة التنافسية للمدارس (Tonich, 2021).

ففي إنجلترا، ظهرت إدارة الأداء المدرسي بقوة عام (2000)، وذلك عندما تقرر عقد دورات تدريبية لجميع المعلمين، وفي عام (2001) تم تقديم الدعم لتأسيس نظام إدارة الأداء بالمدارس، وتوسعت لتشمل جميع العاملين في القطاع التربوي، وبدأ التركيز على وضع الأهداف، وتعديل الانحرافات، وتقويم الأداء المُخطط، وتقديم التغذية الراجعة، وربط أهداف النمو المهني للموظفين بالتخطيط الاستراتيجي للمدرسة. وأمام مؤتمر إدارة الأداء المُنعقد في يناير (2003) بإنجلترا، حدد مسؤول المعايير المدرسية ملامح إدارة الأداء في التعليم على مدار خمسة أعوام متتالية بتأسيس قاعدة للمحاسبية وتقييم ثقافة الأداء واعتبار إدارة الأداء مدخلًا للتطوير المهني والشخصي، ثم بدأ تطبيقها في المدارس الثانوية بإنجلترا (القطان وآخرون، 2016).

أمّا في الولايات المتحدة الأمريكية، ومع قانون كل طالب ينجح عام (2015)، فقد تغيرت النظرة للتعليم، وأصبح التوجه للتركيز على القدرات لدعم المدارس، والذكاء في تلبية الاحتياجات المتغيرة للطلاب والأسر والمجتمعات، مع إقران ذلك بنظام إدارة الأداء لتتبع التقدم (Layland &Redding, 2020)، وفي نيويورك تحديدًا، وُجِد أن المدارس التي تُفعل إدارة الأداء من حيث (تحديد الأهداف، وضع الخطط، وتعديل الممارسات) تحقق أداء أفضل في نتائجها الدولية للطلاب (Dooren et al, 2015).

ومع زيادة التنافسية فقد تَشجّع أصحاب المصلحة في المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم على إعادة تصميم أنظمة إدارة الأداء بما يمكنها من زيادة الروابط بين الأفراد والجماعات، وبين الأهداف والنتائج التنظيمية، وبما يعكس الميزات التنافسية لهذه المؤسسات (Toytok & Yavuz, 2018). وأصبحت معظم المؤسسات التعليمية الأوروبية تخضع إلى معايير الجودة لتقييم أدائها، بهدف المساءلة، وما يقترن بذلك من نشر ثقافة التعلم والتحسين، وهذا بدوره يدفع بإدارة الأداء إلى تحسين التوجيه والتحكم في المؤسسة (Dooren et al, 2015).

وفي المملكة العربية السعودية، ومن منطلق أهمية إدارة الأداء، وبناء معايير تضمن جودته؛ فقد صدّرت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي -كأحد محاولات إصلاح التعليم- بتعميم رقم (341830954)، وتاريخ 9/ 11/ 1434هـ، حرصًا منها بأن يكون العاملين في الميدان التربوي على علم بمجالات التميز ومجالات التحسين اللازمة، مما يُساعد المدارس في تحسين أدائها (البلوي، 2020). وتوالت إصداراتها؛ لمحاولة الإصلاح والضبط، حتى انتهت بمنظومة مؤشرات نواتج التعلم، والتي تُركز على المخرجات، (خبرة الباحثة الميدانية)، ثم تلاها -وحتى تاريخ هذه الدراسة- برنامج "التقويم والاعتماد المدرسي"، الصادر من هيئة تقويم التعليم والتدريب، والمتضمن لأربعة مجالات، وهي: مجال الإدارة (القيادة) المدرسية، مجال التعليم والتعلم، مجال نواتج التعلم، مجال البيئة المدرسية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023).

تعريف إدارة الأداء Definition of Performance Management

عرف درويش (2009) إدارة الأداء بأنها "تلك العملية التي يقوم من خلالها المديرون بضمان أن أنشطة الموظف وفرقاء العمل ومخرجاتها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة" (ص.20)، وهذا يعني-من وجهة نظره- وضع نظام للموظفين لأجل العمل بأعلى مستوى من الفعالية والكفاءة. وقدمت دراسة Mampane (2020) تعريف درويش لإدارة الأداء بشكل آخر، فهي ترى أنه عملية موجهة نحو الهدف تضمن تنفيذ العمليات التنظيمية لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية من الموظف وفرقاء العمل والمنظمة ككل.

أما كساب (2021) فقد عرف إدارة الأداء على أنها "الجهود الهادفة من المنظمات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة بكونها هدفًا يسعى الجميع لقبولها" (ص.149)، ويتفق هذا التعريف مع ما ذكرته دراسة WOYESSA (2015) في أن إدارة الأداء عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الموظفين ومواءمة الأداء مع أهداف المنظمة. وعليه، فإن إدارة الأداء عملية يتم فيها دمج أنظمة تقييم الأداء مع أنظمة أكبر لإدارة الموظفين من أجل مطابقة سلوكهم مع أهداف المنظمة (Khan, 2021)، كما أنها عملية متكاملة تجمع بين تحديد الأهداف وتقييم الأداء وتطويره في نظام واحد يخدم مصلحة الجميع داخل المؤسسة (Ahyar et al, 2019).

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

وترى Aubrey Daniels International (ADI) (2023) أن إدارة الأداء منهج علمي لإدارة السلوك يوفر الأدوات والأساليب التي يحتاج إليها الموظف لتحقيق النجاح (النتائج)، فيما نظرت دراسة البرغوثي وآخرون (2015) إلى إدارة الأداء بمنظور أوسع ليشمل مستويات الأداء لكل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ولعل اهتمام المواصفة الدولية ISO21001:2018 بمكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية يُقدم لمديري المدارس نهجًا متقدمًا في إدارة الأداء مما قد يُسهم في جعل المدرسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة والتميّز، والمتطلبات الصادرة عن الهيئات الاعتمادية كمعايير التقويم والاعتماد المدرسي الصادر من هيئة تقويم التعليم والتدريب.

من خلال التعريفات السابقة لإدارة الأداء يمكننا القول بأنها:

- عملية مُخططة ومتكاملة ضمن نظام فعال وفي إطار أهداف واضحة للمؤسسة.
- تعمل على التطوير المستمر لأداء الأفراد والفرقاء وأداء المؤسسة كلها.
- تُركز على السلوك والنتائج.
- تُساعد على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة.
- تعمل على تحسين أداء المؤسسة بفعالية وكفاءة.
- تشمل جميع المكونات التنظيمية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

خصائص إدارة الأداء Performance Management Characteristics

هناك خمسة خصائص يرى Armstrong (2009) ضرورة توافرها في إدارة الأداء، وهي: الاتفاق والقياس والتغذية الراجعة والتعزيز الإيجابي والحوار، وهذا يعني -من وجهة نظره- أنها تهتم بقياس النتائج مقارنة بالتوقعات (الأهداف)، وذلك من خلال معايير ومؤشرات للأداء، بناء على الاتفاق المشترك على المتطلبات وخُطط التطوير والتحسين، مع توفر لغة الحوار المشترك والمستمر عن الأداء، والتي تتضمن مراجعة مستمرة حيال الإنجاز يصحبها تعزيز إيجابي هادف. وقد قدم درويش (2009) هذه الخصائص على هيئة معايير خمسة اعتبرها ضرورية لإدارة فعالة للأداء، وهي: التوافق الاستراتيجي، الصلاحية في قياس ما استُهدِف قياسه، ومصداقية النتائج مع الأداء محل القياس، والقبول من الموظفين، وأخيرًا، إعطاء تغذية مرتدة محددة عن أداء الموظفين.

واتفقت دراسة حسن وخضر (2021) مع دراسة بو مزايد (2015) في النظر إلى إدارة الأداء على أنها نظام مفتوح، له مدخلاته المتمثلة في الموارد، فهو مجموعة من الأنشطة والعمليات المتفاعلة فيما بينها بغرض تحقيق الأهداف التي تمثل مخرجات هذا النظام، وعرفت دراسة بو مزايد هذا النظام بأنه "مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات اعتمادية متبادلة وآليات عمل معينة في نطاق محدد وتسعى إلى تحقيق هدف محدد" (ص.475). ويرتكز هذا النظام على ركيزتين أساسيتين، هما: الأهداف التي تجعل الموظف يُنجز أعماله، والكفايات التي في ضوئها يتم إنجاز هذه الأهداف (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2020)، وبالتالي يُعد نظام إدارة الأداء أسلوبًا دقيقًا لحساب إنتاجية الموظفين وأدائهم (Khan, 2021).

وبعد استعراض خصائص إدارة الأداء والنظام الذي تعمل في ضوئه في المنظمات عامة ومنها التعليمية، فقد عرضت دراسة Mosoge & Pilane (2014) مجموعة خصائص لإدارة الأداء في مدارس التعليم العام، منها: إن إدارة الأداء تُمثل تنفيذ المهام الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فيما يتعلق بأداء أنشطة التعليم والتعلم، كما أنها إجراء يتم اتخاذه داخليًا من أعضاء المدرسة؛ لتهيئة ودعم المواقف التعليمية التي يمكن في خلالها إحداث تعليم وتعلم عالي الجودة، مما يُمكن المعلمين من تحقيق وتجاوز الأهداف المحددة.

أهمية وأهداف إدارة الأداء The Importance and Objectives of Performance Management

على الرغم من أهمية الأصول المادية والمالية للمؤسسات إلا أن الأصول البشرية أكثر أهمية في مجال المنافسة التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة (حسن وخضر، 2021)، وهذا يُفسر سبب حاجة المؤسسات التعليمية -ومنها المدارس- لإدارة الأداء؛ من أجل تطوير أكثر مواردها أهمية، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم وجودته (Mampane, 2020; Kawasar, 2023)، وبالتالي تحسين ترتيب المؤسسات التعليمية بحسب أهداف

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

رؤية المملكة 2030. وعليه، فإن لإدارة الأداء أهمية في المنظمات عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة، وذلك من خلال العمل بنظام فعال يُحقق الفائدة للمؤسسة ذاتها وللمدير والموظفين بها.

وقد ذكر Bulaw (2012) وWOYESSA (2015) أن نظام إدارة الأداء يُعزز التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ويُساعد في تنفيذ هذا التخطيط، وبالتالي فهو يُحدد ويقيس ويُحفز أداء الموظفين، بهدف تحسين الأداء المؤسسي، كما يربط أداء الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة، ويخلق رؤية مشتركة بين أهداف الموظفين وأهدافها.

وفي مقابل أهمية نظام إدارة الأداء، فهو يُحقق مجموعة من الأهداف، على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الموظفين، فعلى مستوى المؤسسة: من أهدافه، زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة، وحفز الموظفين، والربط بين الإنتاجية والحوافز، وجذب الموارد البشرية والحفاظ عليها، أما على مستوى الموظفين، فهو يعمل على توفير التغذية الراجعة الصحيحة عن الأداء، وتلبية الاحتياجات الخاصة للموظف، والاعتراف بالإنجاز والمكافأة، وتحقيق أهداف المؤسسة (محمد، 2018).

وحيث إن أهداف نظام إدارة الأداء واحدة في المنظمات عامة، إلّا أن دراسة Shrestha (2022) عرضت له أهدافًا رئيسة في المدارس، وهي أنه يساعد المدرسة على تحسين التخطيط في جميع المستويات؛ مما يدعمها لوضع خطة استراتيجية تعكس أولوياتها للتنفيذ في فترة زمنية محددة، وأنه يتم استخدامه بكونه أداة لقياس أداء الموظفين بموضوعية لأجل مساءلتهم عن هذا الأداء، كما أنه يعمل على إدخال المزيد من التطوير المهني على مستوى المدرسة، كما أنه يعمل على تحسين الأداء في مكان العمل، مما يُعطي الأولوية لتحسين الأداء في المدرسة ككل. فهو يعمل على خلق روابط بين تنمية الموظفين ومدارسهم من خلال وضع ممارسات الموظفين ضمن الاهتمامات التنظيمية، مما يزيد من استقلاليتهم والتحكم في عملهم ضمن ممارسات إدارة الأداء الحقيقية، وأيضًا جعله وسيلة لتحديد أولويات احتياجات الموظفين والتطوير المهني لهم من خلال تعظيم جودة الخدمات التعليمية وإزالة حالة ضعف الكفاءة حيثما وُجِدت في المدرسة (Page, 2016)، وهذا هو الهدف الرئيس للدراسة الحالية، والمتمثل في وضع مجموعة من الممارسات لإدارة الأداء المدرسي في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018؛ لأجل تجويد الخدمات التعليمية.

النظريات الداعمة لإدارة الأداء Theories Supporting Performance Management

تقوم إدارة الأداء على نظرياتٍ ثلاث -كما حددها Armstrong (2009) - وهي: نظرية الهدف التي طورها Latham & Locke (1979)، وهذه النظرية تسلط الضوء على أربع آليات لربط الأهداف بنتائج الأداء، هي: 1) توجيه الاهتمام إلى الأولويات؛ 2) تحفيز الجهد؛ 3) اتحاد الناس لاستخدام معارفهم ومهاراتهم لزيادة فرصهم في النجاح؛ وأخيرًا، 4) مستوى تحدي الهدف، فكلما كان الهدف أكثر تحديًا زاد عدد الأشخاص الذين يستفيدون من كامل مهاراتهم. وهذه النظرية تدعم التركيز في إدارة الأداء على تحديد الأهداف والاتفاق عليها والتي يمكن قياس الأداء وإدارته على أساسها.

أما النظرية الثانية، فهي نظرية التحكم، وهي تركّز الاهتمام على ردود الفعل بكونها وسيلة لتشكيل السلوك، فعندما يتلقى الموظف تعليقًا على سلوكه فإنه يكون قادرًا على المقارنة بين ما يُتوقَّع منه القيام به وما تم إنجازه، ثم تحديد الفجوة بينهما، ويتخذ الإجراءات التصحيحية لسد هذه الفجوة. وهذا جزء من الأجزاء الحاسمة في إدارة الأداء، وهو التعرف على ردود الفعل (التغذية الراجعة).

والنظرية الثالثة، هي النظرية الاجتماعية المعرفية، والتي تم تطويرها بواسطة Bandura (1986)، وتقوم هذه النظرية على المفهوم المركزي للكفاية الذاتية، والذي يعني أن ما يعتقده الموظف عن ذاته -من حيث أنه يستطيع أو لا يستطيع فعل شيء ما- يؤثر بقوة في أدائه. ويُعدّ تطوير وتعزيز الثقة الإيجابية بالنفس لدى الموظفين أحد الأهداف المهمة لإدارة الأداء.

وقد أكدت دراسة Muparuri (2021) على هذه النظريات الثلاث التي عرضها Armstrong (2009)، وأضافت إليها نظرية الطوارئ لفيدلر (1964)، والتي تؤكد أن الأسلوب الأمثل في قيادة المنظمة يعتمد على قيود

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

داخلية وخارجية، وتتوافق هذه النظرية مع تعريف البرغوثي وآخرون (2015)، والتي نظرت لإدارة الأداء بمنظور أوسع ليشمل مستويات الأداء لكل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أبعاد إدارة الأداء Performance Management Elements

من خلال الاطلاع على أدبيات إدارة الأداء في المنظمات عامة وفي المؤسسات التعليمية خاصة، فإنه لا يوجد اتفاق بينها على أبعاد إدارة الأداء (رغم اتفاق المضمون)، أو حتى اتفاق على عددها، وقد ذكرت العتيبي (2020) أن هذه الأبعاد تأخذ مسميات مختلفة، منها خطوات، أو مراحل، أو عمليات، أو عناصر، وأن هناك من يراها ستة أبعاد، بينما يراها آخرون لا تتجاوز أربعة أبعاد.

وتُحدِّد الدراسة الحالية الأبعاد الأربعة التالية لإدارة الأداء، وهي:

1. **تخطيط الأداء،** وهو "العملية التي يتم فيها تحديد الأهداف والكفايات والوزن النسبي لها في ميثاق أداء الموظف ومناقشة محتواه من الرئيس المباشر والموظف والاتفاق عليه" (معشي، 2019، ص.8). ففي التخطيط يتم التوجه نحو تحقيق الأهداف، وتحديد الموارد اللازمة، وتحديد الأولويات ووضع معايير لتقييم الأداء المرغوب (الصعب، 2022؛ عبد الرحمن، 2015)، كما يتم تحديد مقاييس الأداء للوصول للنتائج المحددة (Armstrong, 2009). وبذلك، يكون الموظف على بينة بتوقعات المؤسسة من أدائه من خلال الخطة المرسومة بينه وبين رئيسه، وتتضمن هذه الخطة الأهداف المطلوبة والجدارات، ثم فترة الأداء، وغالبًا ما تكون لمدة عام كامل (بن خيرة وبوخلوه، 2020؛ جمعة، 2017).
2. **تنفيذ الأداء،** وهو التطبيق الفعلي للأداء من الموظفين، والتوجيه والمتابعة من المشرفين المباشرين، والتواصل الدائم بين كلا الطرفين؛ لأجل الحصول تغذية راجعة تضمن سير الأداء على النهج الصحيح نحو تحقيق الأهداف، وإجراء التعديلات المستمرة في أثناء الأداء حسب الحاجة وبما يحقق النتيجة المرجوة (بن خيرة وبوخلوه، 2020؛ حمرون، 2011؛ عبد الرحمن، 2015).
3. **تقييم وتوجيه الأداء،** والتقييم هو عملية منهجية لتحديد وقياس وتطوير أداء الموظفين في المنظمة، وذلك في ضوء معايير موضوعة لفترة زمنية معينة؛ من أجل تحقيق أهداف محددة (Senadheera, 2020). وعمليات تقييم الأداء تتضمن: وضع المعايير المناسبة، ثم التواصل بشأن المعايير (نشرها)، ثم قياس الأداء الفعلي، ويليه مقارنة هذا الأداء بالمعايير المُعتمدة، تليها مناقشة التقييم مع الموظفين وبدء الإجراءات التصحيحية (بو مزايد، 2015؛ عبد الرحمن، 2015؛ Shrestha, 2022). وقد ذكر الورثان (2015) أن المؤسسات التعليمية تُصمم معايير الأداء لتكوين منظور متكامل لإدارة الأداء من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة دائمة التحسن بما يتوافق مع تطلعات أصحاب المصلحة. ونظام تقييم الأداء الفعال تصحبه التغذية الراجعة التي تؤثر إيجابًا في أداء الموظفين، مما يخلق بيئة تعليمية تُساعد على إنجاز مستويات عالية من الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة (كساب، 2021؛ Shrestha, 2022؛ Sharma et al, 2020). وقد ذكرت دراسة كل من Gudyanga وآخرون (2014) وSubedi &Ghaju (2022) مجموعة من فوائد تقييم الأداء في المدارس، وهي: أنه وسيلة لمراقبة الأهداف التنظيمية والمسؤوليات المحددة، كما أنه يركز التوجيه نحو تطوير الموظفين وتحسين جودة الأداء بدلاً من استخدامه للترقية فقط، كذلك أنه فرصة لإجراء المناقشات البناءة بشأن مستوى الأداء وتحديد الاحتياجات التطويرية للموظفين، واحتياج تطوير معايير الأداء المستقبلية. وميزت دراسة Gudyanga وآخرون فوائد تقييم الأداء للموظفين من حيث كونه يوفر لهم معلومات عن أدائهم (نقاط الضعف ونقاط القوة) مما يعمل على تحسين الأداء، كما أنه يُعزز التواصل الفعال بين الموظفين وفريق الإدارة؛ مما يُشجع على بناء العلاقات العادلة والتخلص من المحسوبية. واتفقت معها في ذلك دراسة Muparuri (2021) حيث ترى أن هذه الفوائد تجعل الموظفين أكثر إيجابية وفاعلية. وأضاف كساب (2021) أن تقييم الأداء للمؤسسات يعمل على مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف ويُمكن من إجراء مقارنات داخلية وخارجية، ويُشجع التعلم المؤسسي.
4. **تحسين وتطوير الأداء،** ويتم ذلك من خلال تحديد مستوى الأداء المطلوب، ومستوى الأداء الفعلي، ومن ثم تحديد فجوة الأداء، ثم تحليلها وتقديم المقترحات حيالها؛ لأجل تطوير الأداء المستقبلي (حمرون، 2011؛ عبد الرحمن، 2015؛ Hoyos et al, 2020). وفي هذه المرحلة يجب على المشرفين المباشرين مراجعة مجموعة

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

من العناصر مع الموظفين، وهي: مستوى الأداء الذي يجب على الموظف الحفاظ عليه، والدعم والموارد التي سيتم تقديمها للموظف، وخطة تقديم التغذية الراجعة، والعواقب المترتبة على عدم استيفاء الموظف لمعايير الأداء (Sahoo & Mishra, 2012).

مما سبق، وفي ضوء هذه الأبعاد الأربعة فإن الدراسة الحالية تُعرف إدارة الأداء بأنها "نظام متكامل قائم على تخطيط الأداء في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية وفق منهجية علمية تشاركية (يُشارك فيها مديرو المدارس والموظفون) لما هو مطلوب، من أجل تحقيق أهداف المدرسة، مع تحديد آلية قياس هذا الأداء في ضوء الأهداف المنشودة، ثم تنفيذ الأداء من خلال وضع التخطيط على أرض الواقع عبر مجموعة من العمليات والأنشطة، مع وجود تقييم مستمر وفق مؤشرات لتحديد مستوى الأداء وتوجيهه نحو المستهدف، والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين وتطوير الأداء المدرسي للحصول على مخرجات تعليمية نوعية والوفاء بالاحتياجات المستقبلية للمدرسة".

وترى الدراسة أنه يمكن تجويد الخدمات التعليمية التي تُقدِمها المدرسة من خلال الحرص على جودة عمليات (أبعاد) إدارة الأداء (من تخطيط وَتنفيذ، وَتقييم وتوجيه، وَتحسين وتطوير)، وأن إدارة الجودة من خلال نظم إدارة المؤسسات التعليمية (EOMS) والمُتمثل في المواصفة الدولية ISO21001:2018 قد يكون مدخلًا مناسبًا لتطوير نظام إدارة الأداء المدرسي، وجعله نظامًا متسمًا بالتكامل والاستمرارية؛ مما يحقق لها جودة الأداء والتميز، ويُسهم في تحسين مخرجات التعليم وتحسين ترتيب المؤسسات التعليمية، وهو ما تسعى لتحقيقه رؤية المملكة (2030)؛ لذلك، سيتناول المبحث التالي المواصفة الدولية ISO21001:2018.

المبحث الثاني: المواصفة الدولية ISO21001:2018

أدت الزيادة في المنافسة العالمية إلى تغيير كبير في التعليم، مما نتج عنه الحاجة الملحة لمتطلبات الجودة في خدمات التعليم المقدمة، وإدارة وأنظمة الجودة التي تستهدف القطاع التعليمي وتتماشى مع البيئة التعليمية، وقد تم ذلك من خلال إصدار مواصفات خاصة بإدارة المؤسسات التعليمية التي يُعبر عنها بـالمواصفة الدولية ISO21001:2018 (الحمداني والنوري، 2022؛ Syahrullah et al, 2022).

الجودة في التعليم Quality in Education

يُعد التعليم أحد أهم الاحتياجات الرئيسة في المجتمعات الإنسانية؛ لذلك حرصت هذه المجتمعات على العمل نحو تطوير المؤسسات التعليمية بما يفي باحتياجات الحاضر ويتلاءم مع معطيات المستقبل، وذلك من خلال الانتقال من ثقافة الحد الأدنى في التعليم إلى ثقافة الإتقان والتميز، وهذا ما يُعبر عنه بالجودة في التعليم (القرعاوي، 2021).

والجودة هي "صفة يمتلكها شيء ما بتفوق، كما أنها تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج" (الحريري، 2016، ص.17)، وقد راج استخدام هذا المصطلح في العقد الأخير من القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين؛ نتيجة التغييرات العالمية المعاصرة مما جعله مطلبًا ضروريًّا في التعليم (الهوش، 2013؛ Paipay & Bustamante, 2019).

والجودة في التعليم هي "عبارة عن ترجمة احتياجات ومتطلبات الطلاب إلى خصائص محددة لتقديم خدمة تربوية تتوافق مع متطلبات وتوقعات المجتمع" (مقيمح ومقيطع، 2020، ص.68). وأكّد مقيمح ومقيطع أن تحقيقها في التعليم يتطلب معرفة الاحتياجات والتوقعات التي يأمل الطالب والمجتمع فيها، كالقدرة على حل المشكلات، ضبط الذات، تحمل المسؤولية، اتخاذ القرارات، امتلاك مهارات التواصل الأساسية الضرورية للتكيّف في سوق العمل، فيصبح هذا الطالب عنصرًا منتجًا في المجتمع.

ومن أهم مسوغات إدخال الجودة في التعليم هو أن المؤسسات التعليمية أصبحت مفتوحة على المجتمع، وأصبح المجتمع مفتوحاً على العالم بحكم تطور وسائل التواصل، فرسالة المؤسسات التعليمية امتدت لتتجاوز احتياجات الطلاب خلال فترة سنوات الدراسة إلى ضمان التحسين المستمر لأدائهم؛ ليكونوا قادرين على مواكبة تكنولوجيا العصر في ظل النظام العالمي الجديد، لذلك تظهر أهمية الجودة فيها؛ من أجل أن تنال هذه المؤسسات رضا

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

الطلاب والآباء وجميع قطاعات المجتمع المُستفيدة من جميع خريجيها. وقد أكدت البحوث والدراسات أن التعليم الجيد الذي تتحقق فيه الجودة له دور كبير في تحقيق شخصيات متوازنة من جميع الجوانب، كما أنه يسهم في اتباع الأسلوب العلمي في التفكير مما يساعد على التجديد والاختراع والتطوير (خليل، 2011)؛ لذلك هو أحد الروافد الهامة التي ترتكز عليها التنمية البشرية المستدامة (Paipay & Bustamante, 2019). إضافة إلى أن الجودة في التعليم تعمل على حوكمة المؤسسات التعليمية وزيادة قدرتها التنافسية، مما يزيد من قدراتها على الابتكار (Vorobyova et al, 2022).

والوصول للجودة في التعليم يتم من خلال تميز وجودة الخدمات التعليمية التي تُقدمها المؤسسات التعليمية، ويتطلب ذلك وجود نظام ذي جودة عالية يُوفر مجموعة من المتطلبات تكون بمثابة خصائص أو مواصفات للمنتج الجيد، والتي يُعبر عنها بالمواصفة الدولية ISO21001:2018، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات على أن توظيف متطلبات المواصفة الدولية ISO21001:2018 تعد مدخلاً لرفع جودة التعليم (القرعاوي، 2021؛ Paipay & Bustamante, 2019؛ Trisnawati &Rosiawan, 2023). كما أكّدت دراسة القرعاوي أن دول العالم المتقدمة أصبحت ترى هذه المواصفة مطلبًا من مطالبها في المؤسسات التعليمية، وأن بعض بلدان العالم الثالث بدأت في تطبيقها للوصول إلى مستوى عالٍ من الجودة التعليمية والخدمية.

المنظمة الدولية للتوحيد القياسي The International Organization for Standardization ISO

المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO هي منظمة دولية مستقلة وغير ربحية، تضم قرابة (162) هيئة وطنية للمعايير، وهي أكبر مطور وناشر للمعايير الدولية في العالم، وقد باشرت عملها في (23) شباط (1947)، ومقرها العاصمة السويسرية جنيف (حيدر والصرن، 2019؛ Wibisono,2018). وقد ذكر حيدر والصرن أن معايير ISO تسعى، وبشكل مستمر، إلى تلبية احتياجات القطاعات المتنامية سواء أكانت خدمية أم إنتاجية، فهدفها الرئيس كما ذكرت دراسة Wibisono هو تطوير معايير المنتجات والخدمات؛ لضمان سلامتها وموثوقيتها وجودتها.

وكلمة ISO مُشتقة من الكلمة الاغريقية ISOS، والتي تعني التساوي أو التعادل، والآيزو هو نظام الرقابة الكلية على الجودة والمشتمل على معايير محددة لتحقيق الجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة، وعلى المنظمة الالتزام بهذه المعايير لأجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليين، وشهادة الآيزو هي برهان تقدمة المؤسسة للعملاء سواء محليًّا أم عالميًّا يؤكد أن نظام الجودة المتبع في المنظمة قد تم تقييمه ووُجِد أنه يتوافق مع مقاييس الآيزو الدولية (القرعاوي، 2021).

وتُصدِر المنظمة الدولية للتقييس ISO مواصفات عديدة تُمثل وثائق يتم إعدادها باتفاق عام واعتمادها من جهة معترف بها وتوفّرها للاستخدام، وتتضمن هذه المواصفات القواعد العامة أو الإرشادات أو الخصائص المتعلقة بالأنشطة أو نتائجها بهدف تحقيق الدرجة المثلى من النظام والترتيب في سياق محدد، ويُمثّل ذلك في المملكة العربية السعودية هيئة مُختصة، هي الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (SASO) (المواصفات السعودية (SASO)، د.ت). ومن أمثلة هذه المواصفات التي تدعم الجودة في المنظمات عامةً، ومنها المؤسسات التعليمية، المواصفة الدولية ISO9001:2015 لمتطلبات نظام إدارة الجودة، والمواصفة الدولية ISO45001:2018 لمتطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، والمواصفة الدولية ISO40301:2018 لمتطلبات نظام إدارة المعرفة التنظيمية، إلَّا أن ISO صدّرت مواصفة خاصة بالمؤسسات التعليمية فقط، وهي المواصفة الدولية ISO21001:2018 (المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO)، 2023 المنظمة الدولية للتوحيد القياسي)، فظهورها يُعد تطورًا مهمًّا في تطبيق نظم إدارة الجودة في التعليم؛ كونها أداة قياس مهمة تمكّن المؤسسات التعليمية من تقييم نفسها (مقيمح ومقيطع، 2020).

وقد اعتمد مجلس إدارة الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (SASO) المواصفة الدولية ISO21001:2018 في المجلس رقم (165) (مواصفات الخدمات) ضمن العديد من المواصفات الاختيارية الصدارة عن المواصفات القياسية الدولية بلغتها الإنجليزية، وذلك بمشروع رقم (31305)، وأصبح رقم المواصفة القياسية السعودية هو: (SASO ISO21001:2018) (المواصفات السعودية (SASO)، 2023).

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

المواصفة الدولية ISO21001:2018

أصبح العالم على دراية واسعة بأهمية الجودة واستخدامها في مجالات الحياة المختلفة؛ كونها المنفذ الرئيسي لقطاعات العمل عامةً وقطاع التعليم خاصة، ما يستدعي وضع معايير موحدة لنظم إدارة الجودة من أجل تقييم عملياتها بهدف تقديم منتج أو خدمة عالية الجودة للعميل (حيدر والصرن، 2019)، ومن منطلق حرص المؤسسات التعليمية على تجويد أعمالها من أجل الوصول إلى نجاح مستدام، والذي لا يكون إلّا بإدارة فاعلة تنتهج نظام فعّال (نايف، 2020)، فقد تم نشر المواصفة الدولية ISO21001:2018 من المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO، وهي وثيقة مختصة بنظام إدارة المؤسسات التعليمية (EOMS)، ويتم اعتمادها من جهة رسمية في كل دولة، والمتمثلة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (SASO) بالمملكة العربية السعودية.

وقد عرف نايف (2020) المواصفة الدولية ISO21001:2018 بأنها "أداة إدارية مشتركة للمنظمات التي تقدم منتجات وخدمات تعليمية قادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات المتعلمين وغيرهم من العملاء" (ص.10)، ويتفق هذا التعريف مع الهدف الأساس من إصدار المواصفة، وهو إدارة نظم المؤسسات التعليمية.

وحيث أن التعليم ما قبل الجامعي يتم في المدرسة كمؤسسة تعليمية، وأن تطبيق ISO له تأثير على القدرة التنافسية للمدرسة (Tonich & Basrowi, 2022)، فإن الدراسة الحالية تُعرف المواصفة الدولية ISO21001:2018، بحسب هدفها، بأنها: "أداة إدارية تعتمدها مدارس التعليم العام السعودية لإدارة الأداء المدرسي فيها بفعالية وكفاءة؛ للارتقاء بمستوى جودة المنتجات والخدمات التعليمية بما يتوافق مع متطلبات وحاجات جميع المُستفيدين (داخل أو خارج المدرسة) من جهة، وبما يحقق أهداف المدرسة في تنفيذ سياستها من جهة أخرى".

مبادئ نظام إدارة المؤسسات التعليمية (EOMS)

بحسب ما ورد في وثيقة المعيار الدولي INTERNATIONAL STANDARD ISO21001 (2018)، وتحديدً في Annex B (الملحق ب)، فإن هناك أحد عشر مبدأً تحكم نظام إدارة المؤسسات التعليمية (EOMS)، وقد ورد بيان معنى المبدأ، ومبرراته، والمزايا الرئيسة له، والإجراءات الممكنة لتحقيقه، ومن خلال الاطلاع على ما ورد في الأبحاث والدراسات عن ISO21001:2018، فإنها لم تتجاوز هذه المبادئ، وهي:

- المبدأ الأول: التركيز على المتعلمين والمستفيدين الآخرين، أي تلبية متطلباتهم وتجاوز توقعاتهم، بما يتوافق مع رسالة ورؤية المؤسسة واحتياجات المجتمع.
- المبدأ الثاني: القيادة البصيرة، ويتم التعبير عنها من خلال إشراك المتعلمين والمستفيدين في إنشاء وكتابة وتحقيق رسالة المؤسسات التعليمية ورؤيتها وأهدافها.
- المبدأ الثالث: إشراك المعنين واحترامهم من أجل إدارة المؤسسة التعليمية بفعالية وكفاءة.
- المبدأ الرابع: نهج العملية، من خلال فهم الأنشطة وإدارتها باعتبارها مترابطة تعمل كنظام مترابط له مدخلات ومخرجات.
- المبدأ الخامس: التحسين، فالمؤسسات الناجحة تركز باستمرار عليه، مما يُساعدها على المحافظة على مستوى أدائها، والتعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية، وخلق فرص جديدة لها.
- المبدأ السادس: القرار المبني على الأدلة، فعند استناد القرارات على التحليل والتقييم للبيانات والمعلومات، وفهم العلاقات بين السبب والنتيجة، فإن ذلك يُساعد المؤسسات التعليمية في تحقيق النتائج المستهدفة.
- المبدأ السابع: إدارة العلاقات، فإدارة العلاقات مع الأطراف المهتمة يؤثر في النجاح المستمر للمؤسسة التعليمية.
- المبدأ الثامن: المسؤولية الاجتماعية، ويُؤخذ بعين الاعتبار تأثير القرارات والأنشطة على المجتمع والاقتصاد والبيئة، فالمؤسسات المسؤولة اجتماعيًّا تضمن النجاح على المدى الطويل.
- المبدأ التاسع: إمكانية الوصول والإنصاف؛ فالمؤسسات الناجحة تكون مرنة وشفافة وخاضعة للمساءلة، ويمكن وصول أكبر مجموعة من الأشخاص لمنتجاتها وخدماتها التعليمية.
- المبدأ العاشر: السلوك الأخلاقي في التعليم، ويتعلق هذا بقدرة المؤسسة على خلق بيئة أخلاقية قادرة على التعامل مع جميع الأطراف المعنية بإنصاف، وتجنب تضارب المصالح، وإيصال أنشطتها لصالح المجتمع.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

- المبدأ الحادي عشر: أمن وحماية البيانات؛ فالأطراف المهتمة تكون على ثقة في قدرة المدرسة على استعمال بيانتها، وأنها تتعامل مع هذه البيانات بعناية وسرية.

وقد اعتمدت جميع الأبحاث والدراسات هذه المبادئ الأحد عشر، كدراسة كل من: وهبة (2022)، و Makhlouf (2022)، و Prihatmadji وآخرون (2022)، وغيرهم.

فوائد تطبيق المواصفة الدولية ISO21001:2018

اتفقت جميع الدراسات والأبحاث في المواصفة الدولية ISO21001:2018 على الفوائد المُحتملة من تطبيق نظام إدارة المؤسسات التعليمية (EOMS)، سواء أكانت عربية، كدراسة كل من: الحمداني والنوري (2022)، وحيدر والصرن (2019)، والقرعاوي (2021)،ووهبة (2022)، أم أجنبية، كدراسة كل من: Rendón (2022)، و Syahrullah وآخرون (2022، 2021)، وتتمثل هذه الفوائد في كونها تعمل على تحسين مواءمة الأهداف والأنشطة مع سياسة المؤسسة (بما في ذلك الرسالة والرؤية)، وأنها تُعزّز المسؤولية الاجتماعية من خلال توفير تعليم جيد شامل ومنصف للجميع، وهي كذلك تُوفّر المزيد من التعلم الفردي والاستجابة الفعالة لجميع المتعلمين وخاصة ذوي الاحتياجات الخاصة، والمتعلمين عن بعد، والمزيد من فرص التعلم مدى الحياة، وهي أيضًا، تعمل على اتساق العمليات وأدوات التقييم لتحقيق وزيادة الفعالية والكفاءة، وتزيد من مصداقية المؤسسة، وهي وسيلة تُمكّن المؤسسات التعليمية من إظهار التزامها بممارسات الإدارة التعليمية الفعالة، وتُعزّز ثقافة التحسين التنظيمي، وكذلك تعمل على مواءمة المعايير الإقليمية والوطنية العامة والخاصة وغيرها من المعايير ضمن الإطار الدولي، وتعمل على توسيع مشاركة الأطراف المعنية، وتُحفز على التميز والابتكار. وقد أيّد الاتحاد الدولي للتعليم العالي (ICHE) (2021) هذه الفوائد التي قد تجنيها المؤسسات التعليمية من تطبيق هذا النظام.

متطلبات لتطبيق المواصفة الدولية ISO21001:2018 في المؤسسات التعليمية:

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية قبل البدء بتطبيق المواصفة الدولية ISO21001:2018 في المؤسسات التعليمة، وهي: توفير معلومات عن تحليل المؤهلات للموظفين وما يناسبه من التعليم والتدريب، كذلك، معرفة التاريخ المسبق لعملية التعلم مثل مؤهلات المتعلم، ومعرفة أهداف ومتطلبات الأطراف المهتمة ذات المصلحة بخدمة التعليم، أيضًا، توفير الدعم المطلوب للمتعلمين في تقييمهم ذاتيًا لاحتياجاتهم وأهدافهم في عملية التعلم، ودراسة جميع الاحتياجات المتعلقة بأصحاب المصلحة (الحمداني والنوري، 2022)، وتُمثّل هذه الاحتياجات الجزء الأكبر من تشخيص الواقع الذي يُعد مطلبًا ضروريًّا قبل البدء بتطبيق أي نظام جديد في المدرسة؛ لتحديد الفجوة بين النظام الجديد والواقع الفعلي (الخبرة الميدانية للباحثة).

بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018

تتكون المواصفة الدولية ISO21001:2018 -كغيرها من المواصفات الأخرى- من (10) بنود، منها سبعة بنود لها متطلبات على المؤسسة التعليمية الوفاء بها، ولا يُمكن لأي مؤسسة أو دراسة التعديل على بنود متطلبات ISO؛ كونها توجيهات عامة ومُعتمدة ومُتّفق عليها عالميًّا (Prihatmadji et al, 2022) كي تصل المؤسسات التعليمية إلى رضا العملاء وجميع الأطراف المهتمة (Tonich & Basrowi, 2022). ويتمثل دور المؤسسة التعليمية في التطبيق الفعال لنظام إدارة المؤسسات التعليمية (نايف، 2020) عن طريق وضع هذه البنود العشرة على أرض الواقع، وبما يناسب أهدافها والمنتجات والخدمات التعليمية التي تُقدمها.
وقد ذكرت دراسات عدة هذه البنود؛ كدراسة كل من: الحمداني والنوري (2022)، وحيدر والصرن (2019)، والشاهين وجبار (2021)، ووهبة (2022)، و Prihatmadji وآخرون (2022)، و Syukron (2022)، و Rusmiati وآخرون (2023).
وستكتفي هذه الدراسة بعرض موجز للبنود العشرة ومحتوى كل بند من خلال الجدول التالي؛ حيث سيتم التفصيل فيها في الفصل الرابع (عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها)؛ وذلك للاستفادة من آراء الخبراء في رصد ممارسات إدارة الأداء في مدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

جدول (2): بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018

البند	معناه	البنود الفرعية
1. المجال	وهو المدى الذي يشمل متطلبات المواصفة المراد تنفيذها.	-
2.المراجع المعيارية	وتعني المستندات الأخرى التي يجب الرجوع إليها عند استخدام المواصفة.	-
3.المصطلحات والتعريفات	كلمة أو تعبير له معنى محدد يُوضح المصطلحات المستخدمة في المواصفة.	-
4.سياق المؤسسة	هو كل ما يخص المؤسسة من قضايا ومتطلبات وأولويات وقواعد وسياسات وعمليات، والتي ستساهم في إنشاء وصيانة وتحسين النظام.	4. 1. فهم المؤسسة وسياقها
		4. 2. فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهتمة
		4. 3. تحديد نطاق نظام الإدارة للمؤسسة التعليمية
		4. 4. نظام إدارة المؤسسات التعليمية
5.القيادة	هي الإدارة العليا وما يترتب عليها من وضع السياسة العامة للنظام بما يضمن توافقه الأهداف والعمليات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، وتوفير الموارد اللازمة مع تفويض المسؤوليات والصلاحيات بما يكفل فاعلية العمل بالمواصفة.	5. 1. القيادة والالتزام
		5. 2. السياسة (سياسة المؤسسة التعليمية)
		5. 3. الأدوار التنظيمية والمسئوليات والصلاحيات
6.التخطيط	وهو تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات الخاصة بالمؤسسة التعليمية بما يتوافق مع سياق ومتطلبات جميع الأطراف ووضع استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف.	6. 1. إجراء التعرف على المخاطر والفرص
		6. 2. أهداف المؤسسة التعليمية والتخطيط لتحقيقها
		6. 3. التخطيط للتغيرات
7.الدعم	ويتمثل في تحديد العمليات والموارد (الأشخاص والبنية التحتية والبيئة) اللازمة لتنفيذ وصيانة النظام، وانشاء المعلومات الموثقة اللازمة.	7. 1. الموارد
		7. 2. الكفاءة
		7. 3. التوعية
		7. 4. التواصل
		7. 5. المعلومات الموثقة
8.التشغيل	وهو تنفيذ النظام وفقا للنطاق الذي تم تحديده في مرحلة التخطيط والتأكد من توثيقه بشكل كاف مع توثيق حالات عدم المطابقة ومعالجتها.	8. 1. تخطيط وضبط التشغيل
		8. 2. متطلبات المنتجات والخدمات التعليمية
		8. 3. تصميم وتطوير المنتجات والخدمات التعليمية
		8. 4. التحكم في العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة خارجيًا
		8. 5. تقديم المنتجات والخدمات التعليمية
		8. 6. إطلاق المنتجات والخدمات التعليمية
		8. 7. التحكم في المخرجات التعليمية غير المطابقة
9.تقييم الأداء	وهو قياس وتحليل وتقييم فعالية النظام	9. 1. الرصد والقياس والتحليل والتقييم

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

البند	معناه	البنود الفرعية
	مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة عند عدم الالتزام بما خطط له.	9. 2. التدقيق الداخلي
		9. 3. مراجعة الإدارة
10.التحسين	ويعني تحديد فرص التحسين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية لحالات عدم المطابقة، مع الاحتفاظ بالوثائق لجميع أنشطة التحسين بشكل مستمر.	10. 1. عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية
		10. 2. التحسين المستمر
		10. 3. فرص التحسين

المصدر: (نايف، 2020)

مما سبق، نجد أن المواصفة الدولية ISO21001:2018 تُركّز على التفاعل بين المؤسسة التعليمية والمتعلم والعملاء وجميع الأطراف المُهتمة الأخرى ذات العلاقة. كما أنها نظام إدارة مستقل، يعتمد على ISO9001 (كنظام إدارة جودة)، ويتوافق مع جميع معايير نظام إدارة ISO الأخرى من حيث تطبيق الهيكل عالي المستوى. وهي تُوفّر أداة إدارية مشتركة للمؤسسات التي تقدم منتجات وخدمات تعليمية قادرة على تلبية متطلبات واحتياجات المتعلمين والعملاء الآخرين، هدفها تعزيز رضا المتعلمين وجميع الأطراف المهتمة من خلال التطبيق الفعال لنظام الإدارة EOMS، بما في ذلك عمليات تحسين النظام (ICHE, 2021)، فهي بذلك قد تكون مدخلًا مناسبًا لرصد ممارسات لإدارة الأداء بمدارس التعليم العام السعودية.

الدراسات السابقة

في هذا الجزء سيتم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، من حيث علاقتها بالمتغير الأول وهو إدارة الأداء، والمتغير الثاني وهو المواصفة الدولية ISO21001:2018 التي ظهرت حديثًا في الأبحاث العلمية، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

1: الدراسات السابقة عن إدارة الأداء:

دراسة Daing & Mustapha (2023)، بعنوان: "مهارات القيادة التعليمية لمديري المدارس وأداء المعلمين وفعاليتهم في المدارس الثانوية العليا في منطقة العاصمة الوطنية، الفلبين**".** هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات القيادة التعليمية لدى مديري المدارس وأداء المعلمين وفعاليتها في أداء المدارس الثانوية، ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت بياناتها باستخدام الاستبانة. تكونت عينة الدراسة من (21) مدير مدرسة، و(204) معلمًا أُخِذت بطريقة المسح الشامل لكل مجتمع الدراسة المتمثل في المدارس الثانوية العليا في الفلبين، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها أن مديري المدارس عندما يمتلكون مهارات قيادية يكونون قادرين على توفير الموارد التعليمية والتواصل والتعامل مع الموردين الخارجيين، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة التعليمية لدى مديري المدارس والكفاية الذاتية للمعلمين، مما يكون له أثر على تطور الأداء المدرسي.

دراسة المتعاني (2022)، بعنوان: "واقع ممارسة إدارة الأداء لدى قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة- دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام لإدارة أداء العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة قادة المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع- الخبرة)، ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج الوصفي، وجمعت بياناتها باستخدام الاستبانة. تكونت عينة الدراسة من (138) قائدًا من قادة مدارس التعليم العام الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة. وأسفرت الدراسة عن

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

مجموعة من النتائج أهمها: جاء واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام لإدارة أداء المعلمين بدرجة عالية، فيما جاء واقع ممارستهم لإدارة أداء الإداريين بدرجة متوسطة. كما جاء واقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام لعناصر إدارة الأداء بدرجة عالية، لحرصهم على تطبيق هذه العناصر بدءًا بالتخطيط ثم التنظيم، فالتوجيه والتقييم؛ لأجل توفير بيئة عمل تتميز بالشفافية، وتعزيز العلاقات التعاونية بين القادة والموظفين في المدارس.

دراسة Subedi & Ghaju(2022)، بعنوان: "فعالية تقييم الأداء لدى معلمي المدارس العامة: استقصاء سردي**".** هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى فعالية تقييم الأداء لدى معلمي المدارس العامة، ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج النوعي (الاستقصاء السردي)، وجمعت بياناتها باستخدام المقابلة. وكانت عينة الدراسة من مديري ومعلمي مدرستين من المدارس العامة أُخِذت بطريقة قصدية من مجتمع الدراسة والمُتمثل في مديري ومعلمي المدارس العامة في وادي كاتماندو بالنيبال. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها أن عملية التقييم عندما تكون شكلية، وردود الفعل قاصرة على المعلم فقط، ولا يُستفاد منها للتحسين والتطوير، فإنها تُصبح عبئًا على المعلمين. وأن التدريب على إجراءات تقييم الأداء يؤثر على كفاءة المدير والمعلم بشكل إيجابي مما يضمن جودة التعليم.

دراسة Muparuri (2021)، بعنوان: "فعالية أنظمة تقييم الأداء في التطوير والنمو المهني للمعلمين**".** هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى فاعلية نظام تقييم الأداء في التطوير والنمو المهني للمعلمين في المدارس؛ ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج المختلط المتقارب (استخدام الأساليب الكمية والنوعية التي يكمل بعضها بعضًا)، وجمعت بياناتها باستخدام الاستبانة والمقابلات، وتكونت عينة الدراسة من مدير واحد ومعلمين من (10) مدارس تم اختيارها بطريقة قصدية هادفة من مجتمع الدراسة المتمثل في (132) مدرسة ابتدائية بمنطقة ماسفينغو في زيمبابوي. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها أن نظام تقييم الأداء فشِل في المساهمة في نمو وتطور الموظفين بالمدرسة، كما أن مدراء المدارس لم يحققوا الفعالية والكفاءة في أثناء تنفيذ النظام، وأن هذا النظام هو لأغراض المساءلة فقط ولا يعالج نقاط الضعف لدى الموظفين لتطوير ممارساتهم التعليمية.

دراسة العتيبي والحبيب (2020)، بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة الأداء في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الأداء في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة، ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج الوصفي المسحي وتم جمع بياناتها باستخدام الاستبانة. وتكونت عينة الدراسة من (٣٧١) قائدة و(590) معلمة أُخِذت بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة المُتمثل في معلمات وقائدات المدارس في المناطق التالية: الرياض، جدة، وتبوك. كما تم تطبيق أداة أخرى للدراسة، وهي المقابلة على عينة قصدية من الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية بلغ عددهم (٢٥) خبيرًا. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها أن درجة تطبيق عناصر إدارة الأداء في مدارس التعليم العام جاءت بدرجة (عالية) بدءًا بتخطيط الأداء ثم تهيئة الظروف والإمكانات فتنفيذ الأداء ثم تقييمه وتحسينه، كما بينت الدراسة أن أبرز الصعوبات التي يمكن أن تحد من تطبيق عناصر إدارة الأداء في المدارس: هو قلة التمويل المالي اللازم لتنفيذ إدارة الأداء في المدارس، وكثرة الأعباء التي يفرضها تطبيق إدارة الأداء على حرية ووقت منسوبات المدرسة. ومن أهم النتائج أيضا أن هناك موافقة من الخبراء على المتطلبات التي يمكن أن تسهم في تطبيق إدارة الأداء في المدارس بشكل فعال، والتي منها: تحسين معايير ومؤشرات الأداء؛ مما يُسهل عملية المتابعة والتقييم والتطوير، وأيضًا، التعاون مع مؤسسات الجودة والاعتماد الأكاديمي في وضع معايير لجودة الأداء المدرسي.

دراسة Hartinah et al (2020)، بعنوان: "إدارة أداء المعلم: دور قيادة المدير وبيئة العمل والتحفيز في مدينة تيجال، إندونيسيا**"** هدفت الدراسة إلى وصف تأثير قيادة مديري المدارس، وبيئة العمل، ودوافع الانتماء في تحسين أداء المعلمين المعتمدين في المدارس المهنية الخاصة؛ ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج الكمي الوصفي، وتم جمع بياناتها باستخدام الاستبانة.تكونت عينة الدراسة من (300) معلم أُخِذت بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المُتمثل في جميع معلمي مدارس مدينة تيجال في أندونيسيا. أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج،

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

منها أنه كان لكل من قيادة مدير المدرسة وبيئة العمل ودوافع الانتماء تأثيرات إيجابية ومهمة في تحسين أداء المعلم.

دراسة Hoyos et al (2020)، بعنوان: "الأشياء العظيمة تأتي لأولئك الذين ينتظرون: أدلة تجريبية على أدوات إدارة الأداء والتدريب في المدارس العامة في الأرجنتين**".** هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التغذية الراجعة في أداء الطلاب على مديري المدارس ومجموعة إدارة الأداء بالمدرسة، ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج التجريبي، وتم جمع بياناتها باستخدام الوثائق الرسمية لنتائج الطلاب في اختبارات الرياضيات والقراءة. تكونت عينة الدراسة من (100) مدرسة ابتدائية أُخِذت بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المُتمثل في المدارس الابتدائية العامة بمنطقة سالتا في الأرجنتين. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها أنه عندما يتمكن مديرو المدارس وفريق إدارة الأداء من الجمع بين المعلومات المرتدة عن أداء الطلاب والدعم للعمل عليها من خلال التدريب المناسب لتطوير خطط تحسين المدرسة وتنفيذها ومراقبتها، فإن ذلك يعمل على تحسين أداء الطلاب.

دراسة Senadheera (2020)، بعنوان: "دراسة مدى فاعلية إدارة أداء الأكاديميين في المدارس الدولية في سريلانكا**".** هدفت الدراسة إلى إجراء تقييم نقدي لفعالية أنظمة إدارة الأداء الحالية للمدارس الدولية في سريلانكا. ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج المزجي التقاربي، وتم جمع بياناتها باستخدام الاستبانة والمقابلة ذات الأسئلة المنظمة. وتكونت عينة الدراسة من (40) مدرسة دولية في المقاطعة الغربية في سريلانكا (عينة قصدية هادفة)، وبها (800) معلم و(40) مديرًا، أُخِذت بطريقة قصدية هادفة من مجتمع الدراسة المُتمثل في جميع المدارس الدولية في سريلانكا، والبالغ عددها (84) مدرسة. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها عدم رضا الموظفين عن أنظمة تقييم الأداء الحالي؛ لعدم التزامها بالمعايير المحددة، ووجود مركزية في التقييم، وعدم الاهتمام بردود أفعال المعلمين، كذلك عدم وجود برامج تدريبية لتحسين أدائهم، وأنه لا يتم الاهتمام بالتخطيط لإدارة الأداء. وأن وضع معايير للأداء بطريقة صحيحة يؤدي إلى تحسين نظام إدارة الأداء بالمدرسة، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا مهمًا في فعالية إدارة الأداء.

دراسة Sharma et al(2020)، بعنوان: "دور نظام تقييم الأداء في تعزيز فعالية التدريس: دراسة لمعلمي المدارس**".** هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تقييم الأداء وفعالية التدريس، ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وجمعت بياناتها باستخدام الاستبانة. وتكونت عينة الدراسة من (100) معلم أُخِذت بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المُتمثل في المدارس الخاصة في ولاية راجاستان الهندية. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها أن هناك علاقة ارتباط قوية بين نظام تقييم الأداء وفعالية أداء المعلمين في التدريس.

دراسة Ahyar et al (2019): بعنوان "دورة إدارة أداء المعلم بناءً على هدف الموظف". هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة أداء المعلم بكونها عملية أداء مستمرة لتحقيق المساواة بين أهداف المعلم الفردية والمؤسسات التعليمية، وسلسلة أداء المعلم بدءًا من مرحلة التخطيط والتنفيذ والتقييم. ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج النوعي، وجمعت بياناتها باستخدام المقابلات والملاحظة وتحليل الوثائق لتحقق التثليث في البحوث النوعية، وتكونت عينة الدراسة من مدير ومعلمي المدرسة الابتدائية الإسلامية الحكومية بمنطقة ترينجاليك في أندونيسيا، وأُخِذت العينة بطريقة قصدية من مجتمع الدراسة المُتمثل في المدارس الابتدائية بالمنطقة. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، منها أن دور فريق تقييم أداء المعلم يتمثل في القيام بتيسير ومراقبة وتقييم أدائه، وإنشاء قنوات اتصال فعالة في الاتجاهين بين المعلم والرؤساء. وأن تقييم الأداء يحتاج إلى إنشاء فريق ثم التخطيط، مع تحديد ومناقشة الأدوار والمسؤوليات والتوقعات القابلة للقياس، ثم مرحلة التدريب فمرحلة الملاحظة والدعم والتغذية الراجعة.

دراسة الأحمدي (2018): بعنوان " استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة، ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع بياناتها باستخدام الاستبانة. تكونت عينة الدراسة من (216) فرداً (من المديرين والوكلاء) أُخِذت بنسبة 72.84% من المجتمع الأصلي والمكون من مديري ووكلاء المدارس الابتدائية الحكومية بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

النتائج، أهمها: أن أكثر المجالات ممارسةً من مديري المدارس هو: تخطيط الأداء ثم مجال متابعة الأداء يليه مجال تقويم الأداء، حيث جاء تطوير وتحسين الأداء بدرجة متوسط، في حين جاء مجال تنظيم الأداء في المرتبة الأخيرة.

دراسة الهلالي (2018)، بعنوان: "تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، من وجهة نظر المشرفين في مكاتب الإشراف التربوي وقادة المدارس؛ للوصول إلى تصور مقترح لتقويم الأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج الوصفي، وجمعت بياناتها باستخدام الاستبانة المكونة من (65) بندًا على أربعة أبعاد رئيسة (المستفيدين، العمليات الداخلية، التنمية البشرية وتقنية المعلومات والبعد المالي). تكونت عينة الدراسة من (170) مشرفًا تربويًّا و (7309) من قادة مدارس التعليم العام. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها: أن عينة الدراسة وافقت بدرجة عالية على إمكانية تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، كما أن عينة الدراسة وافقت على أن مساهمة الطلاب في صناعة الرؤية ووضع خطة التطوير المدرسي كانت بدرجة متوسطة، وكذلك مشاركة أولياء الأمور في صناعة القرارات.

2: الدراسات السابقة عن المواصفة الدولية ISO21001:2018:

دراسة خميس (2022)، بعنوان: "انعكاس التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في نجاح تطبيق مواصفة (ISO21001:2018) في المؤسسات التربوية". هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الانعكاس المترتب على نجاح التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في نجاح تطبيق المواصفة الدولية ISO21001:2018، إذ إنّ معظم المنظمات تعمل اليوم في بيئة ديناميكية ذات حركة مستمرة تحتاج إلى تحقيق التوافق بين متغيراتها، ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وجمع بياناتها باستخدام الاستبانة، تكونت عينة الدراسة من (15) فرداً أُخِذت بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة المُتمثل في العاملين في مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها أنه يتم تلبية متطلبات المواصفة الدولية ISO21001:2018 من خلال ممارسة التوافق الاستراتيجي بأبعاده الأربعة: الإمكانات المتمثلة في الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية، والالتزام من خلال وجود آليات وإجراءات سائدة تتمسك بها الموارد البشرية، التوازن بين المهام والنشاطات وبين الصلاحيات المخولة للقيام بها، والرقابة التي من خلالها تُراقب الإدارة العليا المستجدات التي تحصل في متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

دراسة Rendón (2022)، بعنوان: "تحليل تطبيق نظام الإدارة عالي الجودة المبني على ISO21001:2018 في كلية سانتا ماريا - ماريانيستا، 2021". هدفت الدراسة إلى تقييم تنفيذ نظام إدارة الجودة بناءً على معايير ISO21001:2018 في كلية سانتا ماريا - ماريانيستا، 2021، ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج النوعي الوصفي التفسيري (دراسة الحالة)، وجمعت بياناتها باستخدام الملاحظة وتكونت عينة الدراسة من وثائق العمليات التعليمية التي تتم في الكلية باستخدام تقنية التثليث للاستجابة للأهداف المعلنة أُخِذت بطريقة المسح الشامل لكل مجتمع الدراسة. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها حصلت الكلية على نسبة التزام (97%) بالمعايير المقررة، ويرجع ذلك إلى خضوع الكلية لعمليات الاعتماد الأجنبية لجودة التعليم منذ عام (2017)، أما فيما يتعلق بالفجوات المتمثلة في البعد الذي يفصلها عن أهداف المجلس، فسببها عدم وجود آليات تواصل فعالة بين المستويات الإدارية والكوادر التنفيذية، وأن تطبيق معايير ISO21001:2018 له أثر كبير على التطوير المؤسسي وتحسين معايير الجودة والمحافظة عليها.

دراسة الشاهين وجبار (2021)، بعنوان: "تقييم واقع نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية وفقًا للمواصفة (ISO21001:2018) / دراسة حالة في الكلية التقنية الهندسية الكهربائية". هدفت الدراسة إلى الى تقييم الواقع الفعلي لإدارة الجودة في الكلية التقنية الهندسية الكهربائية ومتطلبات نظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة ISO21001:2018، أذ ينطلق البحث من حاجة الكلية إلى مواكبة التطورات الإدارية في مجال تبني نظم إدارة

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

الجودة من أجل تحسين بيئة النظام التعليمي، وبما ينعكس على تحسين جودة مخرجاتها؛ ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج النوعي، واعتمدت المعايشة الميدانية والملاحظة والمناقشة. وجمع بياناتها باستخدام قوائم الفحص (checklist)، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين بالجامعة، أُخِذت بطريقة المسح الشامل. أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها أن فجوة تطبيق المواصفة الدولية ISO21001:2018 في الكلية التقنية الهندسية الكهربائية تبلغ (70.67%)، وأن من أسباب هذه الفجوة عدم وجود كل من: خطوات عملية لإنشاء نظام إدارة المؤسسات التعليمية، معلومات موثقة عن مجال تطبيق نظام إدارة المؤسسات التعليمية وفق المواصفة الدولية ISO21001:2018، سياسة واضحة وفريق مختص بالجودة، آلية موثقة للمخاطر والفرص تتوافق مع متطلبات ISO21001:2018، معلومات موثقة عن مقدم الخدمة الخارجي؛ لقياس كفاءته، معلومات لحالات عدم المطابقة، إجراءات للتدقيق الداخلي مما يترتب عليه عدم وجود حالات عدم مطابقة.

دراسة القرعاوي (2021)، بعنوان: "تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي وفي ضوء متطلبات المواصفة الدولية ISO21001:2018، بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 حيث قدمت المملكة رؤية شاملة لدور التعليم في دفع عجلة الاقتصاد في المملكة وتنافسها عالميًا. ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي، وتم جمع بياناتها باستخدام الوثائق. تكونت عينة الدراسة من وثائق الجودة الشاملة والمواصفة الدولية ISO21001:2018. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها أنه على مؤسسات التعليم العالي أن تعمل على ترسيخ ثقافة الجودة بين الأفراد بكونها إحدى الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة وتغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة وجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورًا بارزًا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير لدى مؤسسات التعليم العالي، والعمل على الحصول على شهادةISO21001:2018 .

دراسة مقيمح ومقيطع (2020)، بعنوان: "تشخيص واقع نظام إدارة المؤسسات التعليمية ضمن المعايير الدولية الايزو 21001:2018: دراسة حالة جامعة 20أوت 1955سكيكدة". هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع نظام إدارة المؤسسات التعليمية للمواصفة الدولية ISO21001:2018، في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، من خلال دراسة مدى تطبيق متطلبات هذا النظام، ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة حالة، وجمع بياناتها باستخدام استمارة التقييم الذاتي كمصدر أولي لجمع البيانات وتحليل نقاط القوة والضعف، ثم اعتماد الاستبانة وتطبيقها على (84) فردًا، والمقابلة الشخصية كأداة ثانوية لاختبار فرضيات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة أُخِذت بطريقة الحصر الشامل على مجتمع الدراسة المُتمثل في جميع العاملين الإداريين في الجامعة. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها: أن درجة تطبيق متطلبات نظام إدارة المؤسسات التعليمية ايزو 21001 بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة متوسطة بنسبة (36.56%)، وأن الجامعة لا تعتمد المعايير العالمية في عملية التقييم؛مما يستوجب عليها تحسين هذه النسبة للتوافق مع المتطلبات المعيارية العالمية؛ وذلك من خلال تبني معيار ISO21001:2018. وأن من أسباب انخفاض نسبة تحقيق معايير ISO21001:2018 هو ضعف التوعية بأهمية نظام المؤسسات التعليمية EOMS، وضعف تطبيق متطلبات التحسين المستمر.

دراسة حيدر والصرن (2019)، بعنوان: "مدى توفر متطلبات تطبيق المواصفة الدولية ISO21001:2018 في المؤسسات التعليمية (دراسة حالة مدرسة ربيعة الأيوبية للتعليم الأساسي بدمشق)". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة بموجب المواصفة الدولية ISO21001:2018 في المؤسسات التعليمية السورية بشكل عام ومدرسة ربيعة الأيوبية بشكل خاص، من خلال تشخيص الفجوة القائمة بين المواصفة الدولية وبين نظام الجودة المتبع في المدرسة. ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج النوعي (دراسة الحالة)، وجمع بياناتها باستخدام قوائم الفحص (checklist) والمعايشة الميدانية وإجراء المقابلات والاطلاع على السجلات والوثائق اللازمة، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين بالمدرسة أُخِذت بطريقة المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة بما يتناسب مع أهدافها. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أهمها وجود فجوه بين متطلبات المواصفة الدولية وواقع التطبيق والتوثيق الفعلي لدى المؤسسة المدروسة، حيث كانت

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

نسبة التطبيق لها (46.27%)، وأن من أسباب وجود هذه الفجوة عدم وجود كل من: توثيق تحديد القضايا الداخلية والخارجية، تشجيع الإدارة العليا على استخدام منهج العملية والتفكير القائم على المخاطر، معالجة المخاطر والفرص والتخطيط له، تأهيل الموظفين على أساس التدريب والتعليم المناسبين، التوعية بسياسة وأهداف الجودة، وجود معايير للمراجعة الداخلية تحدد نطاقها، الإجراءات اللازمة لمراقبة وتصحيح حالات عدم المطابقة، تحديد التغييرات، إضافة إلى ضعف تطبيق نظام المعلومات الموثقة، وضعف البنية التحتية لتحقيق أهداف الجودة.

دراسة Manuel &Ismael (2019)، بعنوان: "مقترح ISO21001:2018 في البيئة التعليمية في أغواسكالييتس، المكسيك". هدفت الدراسة إلى التأطير المفاهيمي للمواصفة الدولية لتطبيقها في المؤسسات التعليمية، ومقارنة مبادئها مع مبادئ المواصفة الدولية ISO9001:2015، ووضع مُقترح لتطبيق ISO21001:2018 في المؤسسات التعليمية. ولتحقيق هدفها استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي وجمعت بياناتها باستخدام تحليل الوثائق، وتكونت عينة الدراسة من وثيقتين لكل من المواصفة الدولية ISO9001:2015، والمواصفة الدولية ISO21001:2018. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: أن نظام الإدارة للمؤسسات التعليمية يسمح للمؤسسة بالتحرك بفعالية نحو تحقيق أهدافها، وأن المبادئ الأربعة التي تميزت بها هذه المواصفة عن المواصفة ISO9001:2015، والمتمثلة في إمكانية الوصول والإنصاف، والمسئولية المجتمعية، والسلوك الأخلاقي في التعليم، وأمن البيانات والحماية تعمل على تسهيل السلوك العملي للمؤسسة.

3: التعليق على الدراسات السابقة:

سيتم في هذا الجزء التعليق على الدراسات السابقة وإظهار علاقتها بالدراسة، أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وما تتميز به هذه الدراسة، الحالية وأوجه الاستفادة من هذه الدراسات على النحو الآتي:

أهداف الدراسة: اهتمت الدراسة الحالية في متغيرها الأول (إدارة الأداء) بما اهتمت به معظم تلك الدراسات - إن لم تكن كلها تقريبًا وبشكل مباشر أو غير مباشر- بالوقوف على إدارة الأداء في مدارس التعليم العام، ودراسة واقعه من حيث إدارة الأداء المدرسي ككل، بما يشمله من أداء الموظفين وأداء الوحدات التنظيمية، كدراسة كل من الأحمدي (2018)، والعتيبي والحبيب (2020)، والمتعاني (2022)، والهلالي (2018)، و Daing & Mustapha (2023)، وHoyos وآخرون (2020)، وSenadheera (2020)، أو من حيث إدارة أداء المعلم، والذي يمثل أهم مكونات الأداء المدرسي، كدراسة كل من Ahyar et al (2019)، و Subedi &Ghaju(2022)، و Hartinah وآخرون (2020)، و Sharma وآخرون (2020).

كذلك اهتمت في متغيرها الثاني (المواصفة الدولية ISO21001:2018) بما اهتمت به تلك الدراسات جميعًا - وبشكل مباشر- بالوقوف على المواصفة الدولية ISO21001:2018 ودراسة واقعها في المؤسسات التعليمية، بما فيها مؤسسات التعليم العالي. ومن هذه الدراسات – على سبيل المثال لا الحصر - دراسة كل من حيدر والصرن (2019) وخميس (2022)، والقرعاوي (2021)، وRendón (2022).

وتتميز هذه الدراسة عن معظم الدراسات السابقة بما سعت إلى تحقيقه من أهداف؛ حيث سعت -حصريًا- إلى وضع ممارسات دالة على تطبيق المدارس لأبعاد إدارة الأداء في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018، مستعينة في ذلك بخبراء الجودة المُختصين في المواصفة الدولية ISO21001:2018، مما قد يجعل هذه الممارسات فعّالة في إدارة الأداء المدرسي، بما يُحقق لها التميز، والحصول على الاعتمادات المحلية والعالمية.

منهج الدراسة: منهج الدراسة الحالية هو المنهج النوعي باعتباره المنهج الملائم لتحقيق أهدافها، وهي بذلك تتفق مع دراسة كل من حيدر والصرن (2019)، والشاهين وجبار (2021)، Subedi &Ghaju (2022)، Ahyar وآخرون (2019)، Rendón (2022). وتختلف مع دراسة كل من الأحمدي (2018)، وخميس (2022)، العتيبي والحبيب (2020)، والمتعاني (2022)، والهلالي (2018)، Daing & Mustapha (2023)،

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

و Hoyosوآخرون (2020)، و Sharma وآخرون (2020)، و Hartinah وآخرون (2020)، Manuel &Ismael (2019)، التي اتبعت المنهج الكمي الوصفي، ودراسة كل مقيمح ومقيطع (2020)، و Muparuri (2021)، و Senadheera (2020)، والتي اتبعت المنهج المزجي.

مجتمع الدراسة وعينتها: وهو ما يُعبر عنه بالسياق في البحوث النوعية؛ وعينة الدراسة الحالية هي عينة واحدة، وهم خبراء الجودة المختصين في المواصفة الدولية ISO21001:2018؛ كون هذه العينة تُساعد في تحقيق أهداف الدراسة، وهي بذلك تتشابه مع دراسة الشاهين وجبار (2021)، ودراسة Subedi & Ghaju (2022)، كانت عينتهما هم العاملون بالمؤسسة.

وقد تفاوتت واختلفت نسب حجم عينة كل دراسة من الدراسات السابقة بالنسبة إلى مجتمعاتها، في حين اختلفت عنها نسبة حجم عينة الدراسة الحالية المتمثلة في عدد (7) من خبراء الجودة المختصين في المواصفة الدولية ISO21001:2018، حسب حاجة الدراسة والوصول إلى مرحلة تشبع البيانات.

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية أداة المقابلة المعمقة شبه المنتظمة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تبين من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها تأثر الباحثين البالغ بتيار إدارة الأداء ودوره في بناء المعرفة وتنمية الموارد البشرية، فنجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الأداء بها، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وهذا بدوره يؤثر في مستوى جودة مخرجاتها، كما تبين أيَضًا دور المواصفة الدولية ISO21001:2018 في وضع نظام إداري فعال للمؤسسات التعليمية وفق معايير دولية، مما ساعد على اختيار موضوع إدارة الأداء وجعل المواصفة الدولية ISO21001:2018، مدخلًا لرصد ممارسات إدارة الأداء؛ ليكون موضوع الدراسة الحالية ممارسات إدارة الأداء بمدارس التعليم العام السعودية في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018.

كما ساعدت تلك الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها، وفي تحديد إطارها النظري، إضافة إلى الاستفادة منها في اختيار منهج البحث الملائم، وفي بناء وتصميم أسئلة المقابلة، وفي تحديد إجراءات الدراسة، وعرض نتائجها وتفسيرها ومناقشتها.

ثالثًا: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج النوعي لوصف وتحليل البيانات النوعية، والذي يعرفه كريسويل (د.ت/ 2019) بأنه "المنهج الذي يوظفه الباحث لدراسة مشكلة ما (إنسانية أو اجتماعية) لكي يستكشف ويفهم المعاني التي يحملها الأفراد أو الجماعات عن تلك المشكلة" (ص.44)، وذكر كريسويل أن الباحث النوعي يجمع البيانات من المشاركين في الدراسة في موقع الدراسة نفسها، ويحلل تلك البيانات استقرائيًا من الجزء إلى الكل، ثم يستخرج المعاني التي يحملها المشاركون عن الظاهرة موضع الدراسة. والمنهج النوعي بهذا الوصف هو ما أسمته ميريام وتيسديل (د.ت/ 2021) بالبحث النوعي الأساسي، والذي يكون هدفه هو الكشف عن المعاني وتفسيرها، فالدراسة الحالية هدفها الكشف عن الممارسات الدالة على تطبيق المدارس لمتطلبات إدارة الأداء المدرسي وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:20018 بحسب أبعاده الأربعة (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم وتوجيه الأداء، تحسين وتطوير الأداء) في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

سياق الدراسة والمشاركون فيها: في البحوث النوعية، سياق الدراسة هو مجتمعها، وقد جرى تطبيق الدراسة الحالية على خبراء الجودة في المواصفة الدولية ISO21001:20018 في المملكة العربية السعودية. المشاركون فيها هم عينة الدراسة، وهي عينة قصدية معيارية؛ كون الباحثة تحاول فهم وجهة نظر المشاركين حول الظاهرة موضع الدراسة (دليو، 2022). وقد تم تقدير العينة بعدد (5-10) مشاركًا من خبراء الجودة في المواصفة الدولية

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

ISO21001:20018، وبعد تطبيق الدراسة تم الاكتفاء بـ (7) مشاركين، حيث وصلت الممارسات المرصودة لإدارة الأداء بمدارس التعليم العام السعودية في ضوء هذه المواصفة لمرحلة تشبع البيانات عند هذا العدد. وفي الدراسات النوعية، حجم العينة نامٍ، ولا يخضع لقاعدة معينة، وإنما يخضع لتشبع البيانات، كما وأن اختيار عينة متماسكة ثقافيًا يُوصل لهذا التشبع بصورة أسرع؛ (وهذا ما يُبرر صغر حجم العينة في الدراسة الحالية؛ كون معرفة خبراء الجودة في المواصفة الدولية ISO21001:20018 متعمقة)، مع مراعاة شرط رغبتهم في المشاركة في الدراسة (بيبر وليفي،2011).

أدوات الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية أداة المقابلة، وهي من أكثر طرائق جمع البيانات شيوعًا في الدراسات النوعية، بل تكاد تكون الأداة الوحيدة لبعض الدراسات (ميريام وتيسديل،د.ت/2021)، فالباحث من خلال المقابلة يتعرف على أفكار المشاركين ووجهات نظرهم، والتي ربما لا يتمكن من الوصول إليها من خلال غيرها من الأدوات، وذلك عن طريق طرح أسئلة عن الظاهرة موضع الدراسة؛ بهدف الوصول إلى أكبر قدر من المعلومات (العبد الكريم، 2020)، مما يجعلها محادثة ذات هدف معين (ميريام وتيسديل،د.ت/2021). فالمقابلة هي تفاعل اجتماعي قائم على المحادثة بين شخصين أو أكثر، وهي "محاولة لفهم العالم من خلال وجهة نظر الأفراد وتوضيح معنى تجربتهم والكشف عن العالم الذي يعيشون فيه" (كريسويل وبوث، 2018/ 2019، ص.183). وقد حددت مريام وتيسديل أنواع المقابلات من حيث مقدار البنية (التقنين)، إلى مقابلات مقننة بدرجة عالية ومقابلات تأخذ شكل المحادثة المفتوحة (غير المقننة)، وذكرتا أن المقابلة عالية التقنين تُسمى أحيانًا بالمقابلات المعيارية standardized، وأن هناك نوع ثالث يقع بينهما، وهو المقابلات شبه المقننة، وهذا هو النهج الذي تبنته الدراسة الحالية في تصميم المقابلة.

أساليب وإجراءات تحليل البيانات: استخدمت الدراسة الحالية استراتيجيتين في تحليل البيانات (الشهري، 2020)، وهما: استراتيجية تحليل سطر بسطر، حيث تم تحليل المقابلة كاملة، ثم الانتقال إلى المقابلة الثانية، وهكذا. وتم ذلك في أثناء عملية جمع البيانات، وقد تم استخدام هذه الاستراتيجية مرتين، مرة أولى بالتوازي مع جمع البيانات، ومرة أخرى بعد الانتهاء من جمع البيانات. أما الاستراتيجية الثانية فهي استراتيجية مقارنة الحالة بالحالة، حيث تم تحليل جميع المقابلات، ومقارنة البيانات لسؤال واحد فقط لجميع المشاركين. وحدث هذا بعد الانتهاء من جمع البيانات وتطبيق الاستراتيجية الأولى، واستمرت إلى مرحلة كتابة النتائج.

وقد اتبعت الباحثة المراحل الأساسية في تحليل البيانات، التي يمر بها أغلب الباحثين النوعيين، وقد ذكرها العبد الكريم (2020) في الخطوات التالية:

1. تنظيم البيانات: حيث جمعت الباحثة كمًا كبيرًا من البيانات من خلال المقابلة، ودونت ملحوظات في أثناء جمع هذه البيانات. وفي هذه المرحلة يتم التآلف مع البيانات وذلك من خلال نسخها وطباعتها وقراءتها أكثر من مرة (الشهري،2020).
2. ترميز البيانات (coding): وكانت أسئلة الدراسة الحالية عاملاً أساسيًا في تحديد وتوجيه نظام الترميز، وقد استخدمت الدراسة طريقة الترميز المسبق، حيث كان لدى الباحثة هيكلة خاصة للترميز، بحيث يتم ترميز البيانات بما يتوافق مع ذلك الهيكل. وقد تم وضع الهيكل بحسب الإطار النظري للدراسة وفي ضوء أسئلتها.
3. تسجيل الملاحظات: بعد الانتهاء من تصنيف البيانات قامت الباحثة بقراءة البيانات مرة أخرى وتسجيل الملاحظات التحليلية التي تؤدي إلى مزيد من البحث سواء في المعلومات المتوفرة أو البحث عن معلومات إضافية. وفي هذه المرحلة تمت القراءة أكثر من مرتين؛ لتحدد الباحثة ما إذا كانت عينة الدراسة كافية وتفي بالغرض أم لا.
4. تحديد الأنساق والأنماط: وهو ما يسميه البعض بالترميز المحوري axial coding، وفي الدراسية الحالية تحقق ذلك من خلال استخدام الترميز المسبق. وقد تم تنظيم البيانات يدويًا في ملفات مستقلة وبألوان متباينة في التظليل بحسب كل سؤال، ولون خط خاص بكل مُشارك؛ ليسهل الرجوع إليها وإيجاد العلاقات بينها في أثناء التحليل. ولم تستخدم الباحثة برامج حاسوبية لعمل هذا التنظيم؛ كون عينة الدراسة قصدية معيارية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

5. صياغة النتائج: التي يسميها بعض الباحثين مرحلة التصنيف الانتقائي؛ لأن الباحث يختار ما يتناسب مع أسئلة بحثه. وتبقى النتائج في هذه المرحلة على شكل افتراضات.
6. التحقق من النتائج ومناقشتها: من خلال العودة للدراسات السابقة والأدبيات والتوسع في ذلك. وفي هذه المرحلة كان التركيز على الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع؛ حتى لا تؤثر على آراء الباحثة وأسلوبها في التحليل.

واتبعت الدراسة طريقة P.E.E.L في عرض وتحليل نتائج الأسئلة ومناقشتها وتفسيرها، وهي استراتيجية تتميز بفاعليتها في نقل الأفكار بشكل واضح ومقنع للقارئ؛ كونها توفر إطارًا منهجيًا لتعزيز تماسك الكتابة. وهذه الطريقة هي اختصار لـ (Point – Example - Explanation - Link)، حيث تبدأ بالنقطة (Point (P التي تحدد الفكرة الرئيسة التي تريد الباحثة إيصالها للقارئ، ثم يليها الدليل (Example (E، وهو المقطع المُقتبس من المقابلة أو الوثيقة التي تم تحليلها، بعد ذلك تأتي مرحلة الشرح (Explanation (E، وفيها يتم توضيح دعم المثال المذكور لفكرة الباحثة، وأخيرً، الرابط (Link (L، والمتضمن نقطتين، هما: تفسير الباحثة للفكرة والأمثلة من خلال رأيها وخبرتها وثقافتها الخاصة، وكذلك الربط بالدراسات السابقة والنظريات (العدساني، 2023).

الاعتبارات الأخلاقية: يرى كريسول وبوث (2018/ 2019) أن على الباحث النوعي خلال عملية تخطيط وتصميم البحث النوعي مراعاة بعض القضايا الأخلاقية التي قد تواجهه في أثناء الدراسة، وأن يُخطط لكيفية التعامل معها. وخصصا منها ما يرتبط بالبحوث النوعية فقط، وصنفاها بحسب مراحل الدراسة. وقد تبنت الدراسة الحالية هذه القائمة على النحو التالي:

1) **اعتبارات أخلاقية قبل إجراء الدراسة**: تم أخذ موافقة الجامعة على إجراء الدراسة، وكذلك الموافقة على تطبيقها (ملحق4). كذلك أخذ الإذن من المشاركين على تطبيق أداة الدراسة، مع شكرهم وإعطاؤهم الصلاحية كاملة لتحديد وقت وطريقة المقابلة بحسب ما يناسب أوضاعهم (لقاء مباشر، لقاء عبر Google Meet)، مع الالتزام بحقوق التأليف والنشر.
2) **اعتبارات أخلاقية بداية إجراء الدراسة**: تم توضيح الغرض من الدراسة للمشاركين فيها، وإخبارهم أن مشاركتهم طوعية، مع احترام المكانة العلمية للمشاركين.
3) **اعتبارات أخلاقية في أثناء جمع البيانات**: تم بناء جسور الثقة بين الباحثة والمشاركين بما يضمن عدم استغلالهم لجمع البيانات ثم تركهم، وقد قدمت الباحثة لهم وعدًا بالحصول على نسخة من الرسالة لكل مشارك بعد انتهاء الدراسة. كما أنه يتم الاحتفاظ بالتسجيلات ونسخ المقابلات في مكتبة الباحثة، بحيث يتم إتلافها بعد إجازة الرسالة.
4) **اعتبارات أخلاقية في أثناء تحليل البيانات**: تجنبت الباحثة الانحياز، وعرضت جميع وجهات النظر. وقم تم احترام خصوصية المشاركين في الرغبة عن الإفصاح عن أسمائهم أو عدمه في أثناء تحليل البيانات. حيث عُرضت أسماء المشاركين في أثناء التحليل بناء على رغبتهم في ذلك.
5) **اعتبارات أخلاقية عند كتابة التقرير**: تمت كتابة التقرير بأمانة وبما لا يؤذي المشاركين، وأيضًا تمت كتابته بلغة علمية سليمة وواضحة تناسب قُرّاءه. واطّلعت الباحثة على دليل APA7 المتعلق باستعمال أعمال الآخرين.

رابعًا: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 لتخطيط الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام السعودية من وجهة نظر خبراء الجودة في هذه المواصفة؟

تخطيط الأداء المدرسي بمعناه الشامل يعني تحديد التوقعات المستقبلية للمدرسة في صورة أهداف وخطط عمل. هذا التخطيط هو أساس نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها. وقد ذكرت أبو شال "دائمًا التخطيط يكون في البداية وهو الأساس لأي عمل ناجح؛ لأنه إذا لم يكن لدينا فهم عن أدوارنا ومسؤولياتنا فلن نكون قادرين على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة عندنا".

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

ووفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 العشرة، فإن تخطيط الأداء المدرسي يتحقق من خلال استيفاء المدرسة لمتطلبات بنودها بدءًا من البند الرابع، وهو سياق المدرسة، فالبند الخامس المُتمثل في القيادة، ثم البند السادس وهو التخطيط، وأخيرًا البند السابع وهو الدعم. أما فيما يخص البنود الثلاثة الأولى، فهي عامة ولا يوجد لها متطلبات. وقد عبر الحربي عن ذلك بقوله: "البنود الأساسية الثلاثة الأولى هي مقدمات (المجال والمراجع المعيارية والتعريفات) ليس فيها متطلبات". وهذا يعكس أهمية التخطيط، لأن نجاحه يعني نجاح ما بعده من تنفيذ، وتقييم وتوجيه، وتحسين وتطوير للأداء المدرسي؛ مما يجعله أكثر عناصر إدارة الأداء ممارسةً من مديريها، وهذا يتفق مع ما ورد في نتائج دراسة كل من الأحمدي (2018)، والعتيبي والحبيب (2020)، والمتعاني (2022)، مما يتطلب إنشاء فريق متخصص في التخطيط من أجل نجاح تقييم المدرسة، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات والتوقعات القابلة للقياس، مع تدريب الفريق؛ لضمان نجاح مرحلة التنفيذ والدعم والتغذية الراجعة بحسب ما ورد في نتائج دراسة Ahyar وآخرين (2019).

ومن خلال آراء المشاركين (في أثناء المقابلات)، تم الخروج بمجموعة من الممارسات الدالة على تطبيق المدارس لتخطيط الأداء المدرسي في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 ذات العلاقة به، وسيتم عرضها على النحو التالي:

البند الرئيس الرابع: سياق المنظمة Context of the organization، ويتضمن مجموعة من البنود الفرعية، هي:

4. 1: فهم المؤسسة وسياقها، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تحدد المدرسة القضايا الداخلية والخارجية (الإيجابية والسلبية) التي تؤثر وتتأثر بجودة الخدمات التي تُقدمها. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تشكل المدرسة فريق عمل داخلي يمتلك المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي والخبرة وسعة الأفق.
- تحدد المدرسة وتدرس القضايا الداخلية والخارجية.
- تعد المدرسة وثيقة استراتيجية مفصلة تتضمن:
  - تأثير القضايا في نظامها من حيث الثقافة التنظيمية، الرؤية، الأهداف، تدفق العمليات، العمليات، ... الخ.
  - كيفية استثمار نقاط القوة والفرص في معالجة الضعف أو المخاطر لخدمة رسالة ورؤية المدرسة.

4. 2: فهم احتياجات وتوقعات الأطراف المهتمة، وبحسب بنود المواصفة فإن له مجموعة من الممارسات الرئيسية، وهي: تحدد المدرسة الأطراف الذين يؤثرون أو يتأثرون بأنشطتها وخدماتها وتوقعاتهم. وكذلك، تحدد المدرسة آليات تلبية التوقعات للأطراف المهتمة؛ لاجتذابهم واستدامتهم أو الحد من مخاطرهم. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تحدد المدرسة الأطراف الذين يؤثرون أو يتأثرون بأنشطتها وخدماتها وتوقعاتهم.
- تعد المدرسة وثيقة مفصلة تتضمن: تحديد الأطراف المهتمة وتصنيفهم (داخليون وخارجيون)، ودرجة أهميتهم وتوقعاتهم والخدمات اللازمة لتلبية التوقعات.
- تراجع المدرسة دوريًّا الأطراف المهتمة وتوقعاتهم.

4. 3: تحديد نطاق نظام إدارة المؤسسات التعليمية، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تحدد المدرسة مجال نظام إدارة المؤسسة التعليمية. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- توثق المدرسة مجال نظام إدارة المؤسسة مُشتملًا على الإشارة إلى القضايا الداخلية والخارجية ومتطلبات الأطراف المعنية والخدمات التي تُقدمها المدرسة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

- تضمّن المدرسة في وثيقة المجال الاستثناءات التي لا تنطبق عليها (المستبعدة)، مع تدوين مسوغات واضحة وقوية للاستبعاد بما لا يؤثر في أدائها وتوقعات المستفيدين.

4. 4: نظام إدارة المؤسسات التعليمية، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تبني المدرسة نظام إدارة المؤسسات التعليمية. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تحدد المدرسة عملياتها الرئيسية والمساندة والمسؤولين عنها تبعًا للأدوار التنظيمية.
- توصف المدرسة عملياتها (الأنشطة والخطوات الإجرائية) تبعًا لنهج العملية.
- تحدد المدرسة النهج المُتبع لإدارة ومراقبة كيفية تنفيذ العمليات وترابطها وتفاعلها.
- تحدد المدرسة معايير التشغيل المقبولة للتحكم في ضبط العملية (مؤشرات الأداء).
- تحتفظ المدرسة بسجلات توثيق إجراءات العمل ومخاطر كل عملية.

وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة وجود فجوة في تطبيق المؤسسات التعليمية لمتطلبات البند الرئيس الرابع: سياق المنظمة، ومن أسباب هذه الفجوة: عدم امتلاك معلومات موثقة عن مجال تطبيق نظام إدارة المؤسسات التعليمية وفق المواصفة الدولية ISO21001:2018، وأن المؤسسة التعليمية لا تتبنى خطوات عملية لإنشاء نظام إدارة المؤسسات التعليمية وفق هذه المواصفة (الشاهين وجبار، 2021)، كذلك ضعف توثيق القضايا الداخلية والخارجية، كما أنها لا تشجع استخدام نهج العملية والتفكير القائم على المخاطر (حيدر والصرن، 2019).

البند الرئيس الخامس: القيادة Leadership، ويتضمن مجموعة من البنود الفرعية، هي:

5. 1: القيادة والالتزام، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تُنفذ القيادة العليا ممارسات متعددة تدل على تبنيها ومشاركتها في مسؤوليات ومتطلبات نظام إدارة المؤسسات التعليمية. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تنفذ القيادة العليا وتُشارك في:
  - متابعة تنفيذ النظام والمساءلة عن فعاليته.
  - التأكد من التوافق بين السياسة والأهداف وبين سياق المدرسة وتوجهها الاستراتيجي.
  - التأكد من دمج متطلبات نظام إدارة المؤسسات التعليمية في عمليات المدرسة.
  - تشجيع توظيف نهج العملية والتفكير القائم على المخاطر.
  - توفير الموارد اللازمة للنظام.
  - توضيح أهمية إدارة المنظمات التعليمية الفعالة ومطابقتها للنظام.
  - التأكد من أن النظام يُحقق النتائج المأمولة.
  - إشراك وتوجيه ودعم الأفراد للمساهمة في فعالية النظام.
  - تعزيز التحسين المستمر.
  - دعم أدوار الأفراد والإدارات الأخرى وفق نطاق مسؤولياتها.
  - دعم التنفيذ المستدام للرؤية التربوية والمفاهيم ذات الصلة.
  - إعداد خطة استراتيجية للمدرسة وتطويرها ومراقبتها.
  - تحديد المتطلبات التعليمية للمتعلمين بمختلف فئاتهم ومعالجتها.
  - تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

الشواهد الدالة على ذلك: اجتماعات- نشرات- أدوات تحفيز- بيانات موارد- خطط تحسين- بيانات توزيع العمل- قرارات تفويض- وثائق وصف الإجراءات وفق نهج العملية- بيانات التدقيق الداخلي.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

- تراجع القيادة العليا وثائق وبيانات تحديد احتياجات وتوقعات المستفيدين وتعتمدها.
- تترأس القيادة العليا فريق عمل مسؤول عن معالجة المخاطر وتحديد الفرص وتتخذ قرارات لتلبية توقعات المستفيدين.
- تخطط القيادة العليا مع فريق العمل لبناء أنشطة تعليمية تناسب ذوي الاحتياجات الخاصة، مع توفير الموارد اللازمة وفق احتياجاتهم التعليمية والبيئية.
- توفر القيادة العليا قنوات متعددة للتواصل مع الأطراف المهتمة، وتنشر هذه القنوات وتراقب فعاليتها.
- تدعم القيادة العليا بيئة التعلم من خلال توفير موارد التعلم لجميع الطلاب وفق احتياجاتهم بصورة عادلة.

5. 2: السياسة، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تعد المدرسة برئاسة القيادة العليا وثيقة سياسة المؤسسة التعليمية وتنشرها. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تنفذ القيادة العليا اجتماعات وورش عمل لإعداد وثيقة سياسة المدرسة.
- تراجع القيادة العليا وثيقة السياسة؛ للتأكد من اتساقها مع رسالة ورؤية المدرسة وسياقها وأهدافها، وتلبيتها للمتطلبات، والتزامها بالتحسين المستمر، والوفاء بالمسؤولية الاجتماعية والملكية الفكرية وتوقعات الأطراف المُهتمة.
- تعتمد القيادة العليا السياسة وتنشرها بجميع وسائل النشر المتاحة؛ لضمان وصولها إلى جميع الأطراف المُهتمة.
- تتأكد القيادة العليا من فهم جميع الأطراف المهتمة لمحتوى السياسة من خلال الاجتماعات والممارسات التدريبية.
- تراقب القيادة العليا تطبيق جميع الأطراف لمحتوى السياسة.
- تحفظ القيادة العليا وثيقة السياسة بكونها معلومة موثقة.

5. 3: الأدوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تبني المدرسة دليلًا تنظيميًّا متكاملًا يحقق رسالتها ورؤيتها وأهدافها. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تعد المدرسة هيكلًا تنظيميًّا وفق الأدوار التي تتطلبها رسالة ورؤية المدرسة وأهدافها.
- تعد المدرسة وصفًا وظيفيًّا لجميع الوظائف يتضمن: المسمى الوظيفي- الارتباط التنظيمي وفق الهيكل- الهدف من الوظيفة- المسؤوليات والمهام- مواصفات شاغل الوظيفة- بيئة العمل وطبيعته- الصلاحيات ذات الصلة بالوظيفة- نظام المساءلة المرتبط بالصلاحيات- إجراءات نظام إدارة المؤسسات التعليمية.
- تنشر المدرسة الوصف الوظيفي بالأساليب التي تُتيح الوصول السريع إليها.

ويظهر اهتمام المواصفة الدولية ISO21001:2018 بالقيادة؛ كونها مسؤولة عن تبني المدرسة لنظام إدارة المؤسسات التعليمية، وبالتالي نجاح نظام إدارة الأداء المدرسي ككل. وبحسب نتائج الدراسات السابقة، فإن مدير المدرسة الذي يعمل قائدًا يكون له أثر إيجابي على أداء الموظفين (Daing & Mustapha, 2023; Hartinah et al, 2020) مما ينعكس على أداء المدرسة.

وبالتالي فإن عدم تبني القيادة لسياسة واضحة لنظام الإدارة للمؤسسات التعليمية، وعدم وجود فريق مختص بالمتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة مزود بالموارد والمتطلبات الإضافية لتسهيل وصولهم للمرافق والبيئات التعليمية؛ يُعد من أسباب وجود فجوة في تطبيق المؤسسات التعليمية لمتطلبات المواصفة الدولية ISO21001:2018 (الشاهين وجبار، 2021).

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

البند الرئيس السادس: التخطيط Planning، ويتضمن مجموعة من البنود الفرعية، هي:

6. 1: إجراءات تعيين المخاطر والفرص، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تتخذ المدرسة إجراءات لتعيين المخاطر والفرص والتعامل معها. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تحدد المدرسة المخاطر والفرص على المستوى العام الذي يؤثر في استراتيجية المدرسة أو في نظام إدارة المؤسسات التعليمية أو مستوى العمليات تتضمن الآتي: تقييم المخاطر والفرص من حيث الاحتمال والتأثير - إجراءات التحكم حال حدوثها- المسؤول عنها- كيفية دمجها ضمن إجراءات المدرسة.
- تنشر المدرسة ثقافة التفكير القائم على المخاطر واغتنام الفرص من خلال دورات ونشرات ووسائل أخرى.
- تُقيّم المدرسة فعالية إجراءات التحكم في المخاطر واستثمار الفرص من خلال التدقيق على تطبيقها ومراقبة تنفيذها.

6. 2: أهداف المؤسسة التعليمية والتخطيط لتحقيقها، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تبني المدرسة خطة استراتيجية/ تشغيلية ذات أهداف تحقق سياستها. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تشكل المدرسة فريق التخطيط من الأفراد ذوي الخبرات في المجال.
- تحدد المدرسة أهدافها (استراتيجية/ تشغيلية) بناءً على قضاياها الداخلية والخارجية ورؤيتها وسياستها ومواردها.
- تحدد المدرسة مؤشرات أدائها لقياس مدى تحقق الأهداف.
- تحدد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ المبادرات (البرامج والمشاريع) وفرقاء العمل وكيفية المتابعة والمساءلة.
- تنشر المدرسة خطتها للأطراف المهتمة؛ لضمان اندماجهم وشراكتهم في التنفيذ.
- تتابع وتراقب المدرسة تنفيذ الخطة وتحقق الأهداف بناءً على نظام المتابعة.
- تحتفظ المدرسة بالأهداف في وثيقة مضبوطة.

6. 3: تخطيط التغييرات، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تخطط المدرسة لإحداث التغييرات على نظام الإدارة للمؤسسات التعليمية. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تعقد المدرسة اجتماعات وورش عمل لتحديد الآتي:
  - مستوى التغيير (بسيط- كبير).
  - أهداف التغيير ومسوغاته.
  - المخاطر المتوقعة من التغيير وكيفية التحكم فيها.
- تعد المدرسة خطة للتغيير تتضمن تحديد التغيرات، وخطوات إحداث التغيير، والمسؤولين عنه، والموارد اللازمة، وكيفية المتابعة، والمعالجة إن لزم.
- تحفظ المدرسة وثائق التغيير.

وقد أكدت نتائج دراسة خميس (2022) أهمية التخطيط لمتطلبات المواصفة الدولية ISO21001:2018 من خلال التوافق الاستراتيجي بأبعاده الأربعة بدءًا من توفر الإمكانات من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلوماتية، ثم توفر الالتزام من خلال وجود آليات وإجراءات سائدة تتمسك بها المؤسسة، فوجود توازن للمهمات والنشاطات مع الصلاحيات المخولة، ووصولًا للرقابة من خلال عمليات تُراقِب بها الإدارة العليا المستجدات التي تحصل في متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية تُسهم في تلبية متطلبات هذه المواصفة. فالتخطيط لمتطلبات هذه المواصفة

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

هو نجاح لتخطيط الأداء، فيما وضحت نتائج دراسة Senadheera (2020) أنه لا يتم الاهتمام بالتخطيط لإدارة الأداء.

وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة وجود فجوة في تطبيق المؤسسات التعليمية لمتطلبات بند التخطيط، ومن أسباب هذه الفجوة: عدم وجود فريق مختص بالتخطيط، وعدم توافق الأهداف مع سياسات المؤسسة، وعدم وجود آليات موثقة للمخاطر والفرص (الشاهين وجبار، 2021؛ حيدر والصرن، 2019)، وأضافت الأخيرة بعض الأسباب، مثل عدم تقييم فعالية الإجراءات، وعدم تحديد التغييرات.

البند الرئيس السابع: الدعم Support، ويتضمن مجموعة من البنود الفرعية، هي:

7. 1: الموارد، وتتضمن عدة بنود، هي:

7. 1. 1/ عام، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تحدد المدرسة الموارد اللازمة لإنشاء وصيانة وتحسين نظام الإدارة للمؤسسات التعليمية. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تنفذ المدرسة لقاءات وورش عمل يشارك فيها المستفيدون الداخليون (طلاب -موظفون) والخارجيون؛ لتحديد الأنشطة التي تعمل على تحسين التعلم والكفاءة والمشاركة المجتمعية.
- تحدد المدرسة الموارد التي سيتم توفيرها لتنفيذ الأنشطة من داخل المدرسة أو من الموردين الخارجيين.
- تحدد المدرسة احتياجات المتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة.

7. 1. 2/ الموارد البشرية، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تستقطب المدرسة -ما أمكن- الأفراد القادرين على أداء خدماتها. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تحدد المدرسة دوريًّا الموارد البشرية التي تمكنها من الوفاء بخدماتها.
- توفر المدرسة القوى البشرية وفقًا لنظام موثق ومنشور في التعيين والاختيار.
- تحدد المدرسة الشركاء من مقدمي الخدمات الخارجيين والمهام والأدوار للطرفين.

7. 1. 3/ التسهيلات، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تحدد المدرسة وتوفر التسهيلات الآمنة للتعلم وتحافظ عليها. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- توفر المدرسة المرافق اللازمة والكافية لمتطلبات التعلم في حالاته المتنوعة: التعلم اليومي داخل الفصل وفي المعامل، التعلم الذاتي، تعليم الأقران، تطبيق المعرفة، الترفيه والاستجمام، التعلم الرقمي أو المدمج.
- تضع المدرسة خطة زمنية للصيانة الدورية للمرافق والمعدات والخدمات.
- تقيم المدرسة دوريًّا خطتها الزمنية للصيانة.

7. 1. 4/ بيئة تشغيل العمليات التعليمية، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تهيئ المدرسة بيئة مناسبة لتشغيل العمليات التعليمية للموظفين والمتعلمين وجميع الأفراد ذوي الصلة. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تضع المدرسة معايير لأعباء العمل وفق الوصف الوظيفي.
- تقيس المدرسة دوريًّا رضا المتعاملين عن بيئة التعلم من حيث العوامل المادية (المساحة- الحرارة- الإضاءة ... الخ) والنفسية (المتطلبات- الحوافز -التطوير ... الخ)؛ بهدف التحسين.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

7. 1. 5/ رصد وقياس الموارد، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: توفر المدرسة المواد اللازمة للتحقق من مطابقة الخدمات للمتطلبات. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تحدد المدرسة العمليات التي يجب رصدها وقياسها والمعايير المقبولة في النتائج وأداة القياس ودوريته وطريقة المعايرة وتدريب العاملين على التعامل مع المعايرة (مثال ذلك: النجاح النوعي والضعف في نتائج الاختبارات).
- تحتفظ المدرسة بسجلات المعايرة وأنشطتها.
- تحدد المدرسة مسؤوليات حماية أجهزة المعايرة وأدواتها.

7. 1. 6/ المعرفة التنظيمية، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تضع المدرسة نظامًا شاملًا لإدارة المعرفة التنظيمية بما يضمن وصولها واتساقها مع رسالة ورؤية وسياسة المدرسة. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تحدد المدرسة المعارف اللازمة لتشغيل عملياتها.
- تحدد المدرسة أنواع المعارف لدى الأفراد: المعلنة والكامنة (الضمنية).
- تقيس المدرسة دوريًّا الفجوة بين المعرفة الحالية والمأمول.
- تعتمد المدرسة أساليب ميسرة لتبادل المعرفة كالأساليب التقنية ومنها وسائل التواصل الاجتماعي.
- تحدث المدرسة دوريًّا المعارف المنشورة بين الأفراد.
- توفر المدرسة مصادر التعلم وتتيحها للأفراد بصوره عادلة.

7. 2: الكفاءة، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: توفر المدرسة القوى البشرية القادرة على تطبيق المعارف والمهارات لجميع المتعلمين ومنهم ذوو الاحتياجات الخاصة؛ لتحقيق النتائج المأمولة. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تضع المدرسة مواصفات شاغل الوظائف التعليمية ضمن دليلها التنظيمي بما يحقق رسالتها ورؤيتها وأهدافها.
- تراقب المدرسة وتعالج حالات عدم المطابقة في توظيف الأفراد تبعًا للوصف الوظيفي.
- تقيم المدرسة أداء الأفراد تبعًا لمعايير معتمدة.
- تعين المدرسة أفرادًا مؤهلين لخدمة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تضع المدرسة خطة تدريبية سنوية مبنية على تحديد الاحتياجات على أسس علمية، مع تحديثه سنويًّا.
- تطور المدرسة أداء الأفراد وفقًا لخطتها التدريبية.
- تقيس المدرسة أثر التدريب تبعًا لنظام محدد.
- تستثمر المدرسة الفرص الخارجية لانخراط الأفراد في دورات تدريبية مستمرة.

7. 3: التوعية، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تتبع المدرسة أساليب متعددة لنشر وتوضيح نظام إدارة المؤسسات التعليمية ودور العاملين فيه لتحقيق فاعليته. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- توضح المدرسة للعاملين محتويات سياسة نظام إدارة المؤسسات التعليمية في اللقاءات والاجتماعات والدورات ... الخ.
- تنشر المدرسة سياسة نظام إدارة المؤسسات التعليمية بمختلف الأساليب التقليدية والتقنية.
- تنفذ المدرسة دورات تدريبية للتوعية بنظام إدارة المؤسسات التعليمية ودور العاملين في المدرسة.
- تستثمر المدرسة حالات عدم المطابقة في توعية الأفراد بما ينبغي فعله منعًا لتكرارها.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

7. 4: التواصل، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تضع المدرسة نظامًا منشورًا لتحقيق التواصل الفعال مع الأطراف المهتمة. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تضع المدرسة إجراءً خاصًّا بالتواصل ضمن نظامها.
- توفر المدرسة دليلًا منشورًا لجميع قنوات التواصل معها للأطراف المهتمة.
- تحدد المدرسة المسؤولين عن التواصل في كل حالة (داخلي- خارجي)، مع تحديد الغرض وأسلوب التواصل ومعلومات المتواصل معه.
- توثق المدرسة معلومات التواصل من خلال نماذج معتمدة لذلك ضمن نظامها، ومن ذلك الشكاوى والمقترحات.

7. 5: المعلومات الموثقة، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تُنشئ المدرسة نظامًا متكاملًا لضبط وتحديث المعلومات الموثقة. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تضع المدرسة إجراءً متكاملًا لضبط المعلومات الموثقة ضمن نظامها.
- تحدد المدرسة المعلومات الموثقة التي وردت في مواصفة نظام إدارة المؤسسات التعليمية، والمعلومات التي تحتاج المدرسة إلى توثيقها ضمن نظامها.
- تحدد المدرسة ضابطًا للوثائق؛ لمراقبة الوثائق وحفظها وحمايتها (يمثل المرجعية في المدرسة).
- تطبق المدرسة نظام المعلومات الموثقة من حيث:
  - ضبط الوثائق (إنشاؤها) وتحديد المسؤولين عنها.
  - تحديث وإلغاء وإصدار الوثائق.
  - نشر وتوزيع الوثائق.
  - تحديد وسائط التخزين والنشر لكل وثيقة حسب طبيعة العمل.
- حماية الوثائق من التعديل وسلامتها من التلف.

ويُعد بند الدعم من البنود المهمة في المواصفة؛ كونه يوفر البنية التحتية والموارد اللازمة لنجاح العملية التعليمية؛ حيث أكدت نتائج دراسة العتيبي والحبيب (2020) على أهمية استثمار الموارد المتاحة لتنفيذ المهام التعليمية والمحافظة على جودة الأداء، ووضحت نتائج الدراسة أهمية وجود تواصل فعال بين الإدارة والموظفين، وهذا يُسهم بدوره في التوعية بنظام إدارة المؤسسات التعليمية EOMS. كما وضحت نتائج دراسة Daing & Mustapha (2023) دور المدير عندما يعمل قائدًا في توفير هذه الموارد والمصادر التعليمية، وكذلك دوره في إنجاح عملية التواصل.

ومن الدعم في المواصفة الدولية المعرفة التنظيمية، وهي تلعب دورًا هامًا في نجاح تغيير فعالية الأداء (Senadheera, 2020)، كما أن ضبط المعرفة التنظيمية ووجود ثقافة تنظيمية واحدة له دور في خدمة التوجهات الجديدة والتطوير (القرعاوي، 2021). ومن الدعم الاهتمام بكفاءة الموظفين وتوفر قوى بشرية قادرة على تطبيق المعارف والمهارات لجميع المتعلمين ومنهم ذوو الاحتياجات الخاصة؛ لتحقيق النتائج المأمولة، ويعتمد ذلك على دور المدرسة في بناء خطة سنوية مبنية على تحليل احتياجات الموظفين (الأحمدي، 2018). كما أن المبادئ الأربعة التي تميزت بها المواصفة الدولية ISO21001:2018 والمتمثلة في: المسؤولية الاجتماعية، إمكانية الوصول والإنصاف، أمن البيانات والحماية، والسلوك الاخلاقي في التعليم تدعم المؤسسات في التحرك بفعالية نحو تحقيق أهدافها (Manuel &Ismael, 2019).

وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة أسباب وجود فجوة في تطبيق المؤسسات التعليمية لمتطلبات بند الدعم، منها: ضعف التوعية بنظام إدارة المؤسسات التعليمية وسياسته (حيدر والصرن، 2019؛ الشاهين وجبار، 2021؛ مقيمح ومقيطع، 2020)، وأضافت نتائج دراسة حيدر والصرن أسباب أخرى لوجود الفجوة، منها: عدم

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

تأهيل العاملين على أساس التدريب والتعليم المناسب، وضعف تطبيق نظام المعلومات الموثقة، أما نتائج دراسة Rendón (2022) فذكرت من أسباب وجود الفجوة عدم وجود تواصل فعال في جميع المستويات.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 لتنفيذ الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام السعودية من وجهة نظر خبراء الجودة في هذه المواصفة؟

أجمع المشاركون في الدراسة على أن تنفيذ الأداء المدرسي في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 يتم من خلال البند الثامن، وهو بند التشغيل Operation، ويعتمد نجاح تنفيذ الأداء من خلال هذا البند على نجاح التخطيط من خلال البنود الأربعة السابقة، والتي تمثل تخطيط الأداء المدرسي في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018، وهنا تضع المدرسة وصفًا لمنتجاتها وخدماتها التعليمية التي تُقدمها لجميع الفئات، وتعمل على مراقبتها، كما أنها توفر متطلبات تنفيذها، وتُصمم ما تحتاج إليه من منتجات وخدمات أو تطورها، وتستعين بموردين خارجيين (إن لزم الأمر)، ثم تعمل على ضبطها والإفراج عنها (تقديمها)، مع متابعة مطابقتها للوصف. وتلعب إدارة المدرسة التي تتمتع بمهارات قيادية دورًا بارزًا في ضبط ذلك من خلال النظام والتواصل مع الموردين الخارجيين (Daing & Mustapha, 2023).
ومن خلال آراء المشاركين (في أثناء المقابلات)، تم الخروج بمجموعة من الممارسات الدالة على تطبيق المدارس لتنفيذ الأداء المدرسي في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 ذات العلاقة به، وسيتم عرضها على النحو التالي:

البند الرئيس الثامن: التشغيل Operation، ويتضمن مجموعة من البنود الفرعية، هي:

8. 1: تخطيط وضبط التشغيل، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تضع المدرسة وصفًا للمنتجات والخدمات التعليمية المقدمة لجميع الفئات وتراقبها. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تصف المدرسة كيفية إعداد وتنفيذ العملية التعليمية في إجراءات مفصلة تحدد المسؤوليات والمسار والموارد اللازمة والمخرجات المأمولة ضمن نظامها، ومن ذلك: تصميم التدريس- دعم وتطوير المعلمين- رعاية المتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة- الأنشطة الإثرائية ... الخ.
- تضع المدرسة معايير تقييم المنتجات والخدمات التعليمية.
- تحدد المدرسة مجالات دعم المتعلمين وتقويمهم بحسب فئاتهم لضمان مشاركتهم واستفادتهم واندماجهم.

8. 2: متطلبات المنتجات والخدمات التعليمية، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تحدد المدرسة وتُلبي متطلبات المنتجات والخدمات التعليمية. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تعد المدرسة قوائم متطلبات المنتجات والخدمات التعليمية من أدوات وأجهزة وقوى بشرية وعقود صيانة وكتب ومرافق.
- تحدد المدرسة فجوات الأداء في توفير المتطلبات.
- توفر المدرسة متطلبات المنتجات والخدمات التعليمية وفق خطة زمنية تتفق مع خطتها التشغيلية وإجراءات نظامها.
- تتأكد المدرسة من مطابقة ما تم توفير لمتطلبات تشغيل المنتجات والخدمات التعليمية.
- تحتفظ المدرسة بمعلومات موثقة (بيانات- تقارير) عن التغييرات في المتطلبات إن حدثت.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

8. 3: تصميم وتطوير المنتجات والخدمات التعليمية، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تُعد المدرسة تصميمًا موثقًا ومتكاملًا للمنتج/ الخدمة المقدمة للمتعلمين. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تُحدد المدرسة مراحل وضوابط المنتج/ الخدمة وفق المتطلبات السابقة متضمنة في كل مرحله ما يلي: الزمن- الأنشطة- كيفية مشاركة المتعلمين- المسؤوليات- بطاقات التقييم للمرحلة والمتعلمين- الأنشطة العلاجية للمتعلمين حال الحاجة.
- تحدد المدرسة مدخلات تصميم المنتج التعليمي/ الخدمة التعليمية.
- تضع المدرسة ضوابط موثقة يمكن قياسها وملاحظتها لتصميم المنتج/ الخدمة ضمن الوصف الاجرائي للمنتج/ الخدمة.
- تصف المدرسة ضمن وثيقة التصميم كيفية المراقبة والمتابعة والتطوير والتحكم في تشغيل المنتج/ الخدمة.
- تحتفظ المدرسة بمعلومات موثقة عن تصميم وتطوير المنتجات/ الخدمات التعليمية من بيانات وتقارير وإجراءات عمل استبانات تقييم وخطط ... إلخ.

8. 4: التحكم في العمليات والمنتجات والخدمات المُقدمة خارجيًّا، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تضبط المدرسة المنتجات والخدمات المُقدمة من موردين خارجيين. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تضع المدرسة إجراءً موثقًا للتعامل مع الموردين يتضمن: كيفية تحديدهم وتجريبهم، ومعايير اختيارهم، ومعايير تقييمهم، وكيفية استبعادهم، والتواصل معهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة.
- تُفعل المدرسة الإجراء الموثق للتعامل مع الموردين للتحكم في المنتج والخدمة المقدمة منه.

8. 5: تقديم المنتجات والخدمات التعليمية، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تُقدم المدرسة المنتجات/ الخدمات التعليمية طبقًا لما تم التخطيط له. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تنشئ المدرسة إجراءً موثقًا ضمن معلوماتها الموثقة ونظامها للعمليات التالية: قبول المتعلمين- تصميم التدريس- تسهيل التعلم- تقويم التعليم- الدعم الإداري للتعلم كالدعم التقني وعملية التوظيف والميزانية التشغيلية ... إلخ.
- تُبلغ المدرسة المتعلمين قبل إنهاء إجراءات قبولهم بجميع المعلومات المتعلقة بالخدمات التعليمية (من خلال وثائق مكتوبة أو منشورة في موقع المدرسة أو مقابلات ... إلخ).
- تُقيّم المدرسة أداء المتعلمين وفق سياسة التقييم وتعليماته وتحتفظ بوثائقه.
- تُطلِع المدرسة المتعلمين وأولياء أمورهم على نتائج التقييم.
- تضع المدرسة ضمن إجراء تقييم المتعلمين سياسات تقييم ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تضع المدرسة سياسات للاتي: حماية بيانات المتعلمين- حماية الحقوق والملكية الفكرية- تتبع المسار الدراسي للمتعلمين.
- تحتفظ المدرسة (وتحفظ) بمعلومات موثقة تصف التغييرات على المنتج/ الخدمة.

8. 6: تقديم المنتجات والخدمات التعليمية، و8. 7: التحكم في المخرجات التعليمية غير المطابقة، وبحسب بنود المواصفة فإن لهما ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تتحكم المدرسة في مخرجاتها التعليمية. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تُطبّق المدرسة الخطوات التي وثقتها في إجراءاتها لتقديم المنتج/ الخدمة التعليمية، وتتأكد من ذلك قبل الإفراج عن المنتج/ الخدمة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

- تُحدّد المدرسة المخرجات التي لا تطابق المواصفات المكتوبة.
- تُعالج المدرسة حالة عدم المطابقة بالطرق النظامية المتاحة للمعالجة وفق الحالة.

ومن أسباب وجود فجوة في تطبيق المؤسسات التعليمية لمتطلبات البند الرئيس الثامن: التشغيل -بحسب نتائج بعض الدراسات- هو: عدم وجود توثيق لمعلومات مقدم الخدمة الخارجي؛ لقياس كفاءته، وأن المؤسسات التعليمية لا تحتفظ بسجلات لحالات عدم المطابقة (الشاهين وجبار، 2021)، كذلك ضعف البنية التحتية لتحقيق أهداف الجودة (حيدر والصرن، 2019).

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ما الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 لتقييم وتوجيه الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام السعودية من وجهة نظر خبراء الجودة في هذه المواصفة؟

يتم تقييم وتوجيه الأداء المدرسي في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 – بحسب ما أجمع عليه المشاركين- من خلال البند التاسع، وهو بند تقييم الأداء Performance Evaluation، وهو يعكس نجاح كل من تخطيط وتنفيذ الأداء المدرسي، وتتم عملية التقييم من خلال عمليات متسلسلة تبدأ بالرصد، ثم القياس، فالتحليل، والتقييم، ويتبع ذلك عملية التدقيق الداخلي، وما ينتج عنها من مخرجات، والتي هي مدخلات لاجتماع مراجعة الإدارة، ثم ينتج عن هذا الاجتماع قرارات مُلزمة تعمل على تحسين وتطوير نظام إدارة المؤسسات التعليمية EOMS. ويتم ذلك ضمن نظام متكامل لتقييم الأداء هو جزء من النظام الكلي لإدارة الأداء المدرسي في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018.

ومن خلال آراء المشاركين (في أثناء المقابلات)، تم الخروج بمجموعة من الممارسات الدالة على تطبيق المدارس لتقييم وتوجيه الأداء المدرسي في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 ذات العلاقة به، وسيتم عرضها على النحو التالي:

البند الرئيس التاسع: تقييم الأداء Performance Evaluation، ويتضمن مجموعة من البنود الفرعية، هي:

9. 1: الرصد والقياس والتحليل والتقييم، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: ترصد المدرسة وتقيس وتحلل وتقيّم أداء وفعالية نظامها تبعًا لما حددته. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تضع المدرسة معايير القبول لكل ما يحتاج إلى قياس في نظامها ودورية القياس.
- تقيس المدرسة مؤشرات الأداء لكل إجراء من إجراءات النظام.
- تقيس المدرسة تحقق أهدافها الاستراتيجية/ التشغيلية.
- تقيس المدرسة وتحلل نتائج المتعلمين.
- تقيس المدرسة وتحلل نتائج تطبيق المنتجات التعليمية التي تم تصميمها لخدمة المتعلمين والأهداف التعليمية.
- تقيس المدرسة وتحلل أداء الموردين ومقدمي الخدمات الخارجيين.
- تضع المدرسة معيارًا لقبول المتعلمين.
- تقيس المدرسة وتحلل رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين.
- تحتفظ المدرسة بتقارير موثقة ومعتمدة لجميع القياسات التي تجريها.

9. 2: الرصد والقياس والتحليل والتقييم، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تجري المدرسة تدقيقًا داخليًا مخططًا له؛ للتأكد من فعالية النظام. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

- تضع المدرسة إجراءات خاصة بالتدقيق الداخلي ضمن نظامها.
- تدريب المدرسة الأفراد على أنشطة وخطوات التدقيق الداخلي والأهداف التي يحققها.
- تُحدد المدرسة رئيسًا لعملية التدقيق الداخلي.
- تُعد المدرسة خطة سنوية لتطبيق التدقيق الداخلي تشتمل على تحديد المدققين والمدقق عليهم ونطاق التدقيق ومواعيده.
- ينفذ أعضاء المدرسة من المدققين والمدقق عليهم خطة التدقيق وفق متطلباتها (الإشعار المسبق- جلسة التدقيق- كتابة التقارير).
- تحتفظ المدرسة بمخرجات التدقيق الداخلي.

9. 3: مراجعة الإدارة، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تراجع المدرسة دوريًّا نظام الإدارة للمؤسسات التعليمية. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تُحدد المدرسة في إجراء (مراجعة الإدارة) دورية ومراجعة النظام.
- تشعر المدرسة (الإدارة العليا) المعنيين بموعد الاجتماع رسميًّا.
- تنفذ الإدارة العليا في المدرسة اجتماع مراجعة الإدارة وفق دورية المراجعة التي تم تحديدها في الإجراء.
- يشتمل إجراء اجتماع مراجعة الإدارة على جميع المدخلات المطلوبة في المواصفة الدولية ISO21001:2018.
- تجمع الإدارة العليا البيانات والمعلومات اللازمة لتنفيذ اجتماع مراجعة الإدارة.
- تُوثق الإدارة العليا قرارات اجتماع مراجعة الإدارة وتُحدد المسؤولين عن كل قرار.
- تتابع الإدارة العليا تنفيذ القرارات وفق خطة زمنية.

وقد أكدت دراسة Sharma وآخرون (2020) تأثير فعالية نظام تقييم الأداء على أداء المعلمين، والذين هم أحد أهم أركان نجاح العملية التعليمية، كما أكدت نتائج دراسة المتعاني (2022) اهتمام مديري المدارس بتقييم وتوجيه أداء المعلمين، وبدرجة عالية، فيما كانت نتائج هذه الدراسة تُظهر اهتمامهم بتقييم أداء الإداريين بدرجة متوسطة، كما أكدت نتائج دراسة Subedi & Ghaju(2022)، ونتائج دراسة Muparuri (2021) أن تقييم الأداء غير هادف، وأنه مجرد إجراءات شكلية، واتفقت نتائج دراسة كل من حيدر والصرن (2019)، والشاهين وجبار (2021) على أنه من أسباب وجود فجوة في تطبيق المؤسسات التعليمية لمتطلبات هذا البند هو عدم وجود إجراءات للتدقيق الداخلي وعدم تحديد نطاق المراجعة، مما يبرز دور تفعيل تقييم الأداء كنظام متكامل ووفق خطوات مدروسة وفق البند التاسع من بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018. وقد أبرزت بعض الدراسات -كدراسة العتيبي والحبيب (2020)- ضمن نتائجها الحاجة لوجود هذا النظام في تطبيق تقييم الأداء، ووجود لجنة للتميز والجودة والتدقيق الداخلي، وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية حال وجود انحرافات عن الأداء المُستهدف، وذكرت دراسة Subedi & Ghaju أن نجاح إجراء تقييم الأداء بهذه الصفة بحاجة إلى تدريب فاعل، فالتدريب عليها يؤثر على كفاءة إدارة المدرسة وموظفيها بشكل إيجابي؛ مما يضمن جودة التعليم.

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها: ما الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 لتحسين وتطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام السعودية من وجهة نظر خبراء الجودة في هذه المواصفة؟

بحسب ما أجمع عليه المشاركين، فإن تحسين وتطوير الأداء المدرسي في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 يتم من خلال البند العاشر، وهو بند التحسين Improvement، وذلك بالتعامل مع مخرجات تقييم الأداء والتعامل مع حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية، وبناءً عليه، تضع المدرسة خطتها التحسينية بما يضمن التحسين المستمر والتطوير. فعندما تتم عملية التحسين ضمن خطوات مدروسة ومضبوطة، مع التدريب المناسب لتطوير خطط تحسين المدرسة وتنفيذها ومراقبتها، فإن ذلك يعمل على تحسين أداء الطلاب (Hoyos et al, 2020) الذين هم المستهدف الأول من العملية التعليمية، مع مشاركة الطلاب

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

وأولياء الأمور في وضع هذه الخطط، حيث أظهرت نتائج دراسة الهلالي (2018) أن مشاركتهم كانت بدرجة متوسطة. وأظهرت نتائج دراسة الأحمدي (2018) أن الاهتمام بتطوير وتحسين الأداء كانت بدرجة متوسطة.

ومن خلال آراء المشاركين (في أثناء المقابلات)، تم الخروج بمجموعة من الممارسات الدالة على تطبيق المدارس لتحسين وتطوير الأداء المدرسي في ضوء بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 ذات العلاقة به، وسيتم عرضها على النحو التالي:

البند الرئيس العاشر: التحسين Improvement ، ويتضمن مجموعة من البنود الفرعية، هي:

10. 1: عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية، وبحسب بنود المواصفة فإن له ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تتعامل المدرسة مع حالات عدم المطابقة وفق نظام إدارة المؤسسات التعليمية. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تعد المدرسة إجراءات حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية ضمن نظامها.
- تعالج المدرسة حالات عدم المطابقة التي نجمت على التدقيق وفق موعد محدد بعد الوقوف على أسبابها لحين إغلاق الحالة.
- تضع المدرسة إجراءات تصحيحية تضمن عدم تكرار الحالة.
- تراقب المدارس فعالية الإجراءات التصحيحية المتخذة.
- تحفظ المدرسة تقارير حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية.

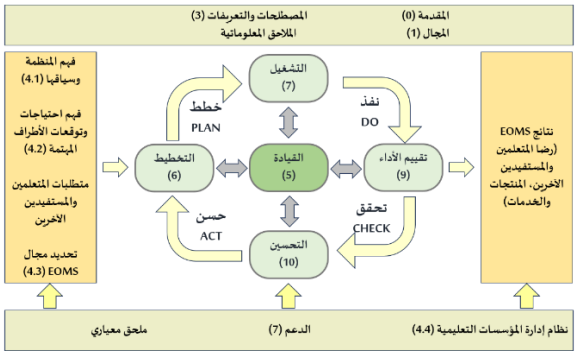
10. 2: التحسين المستمر، 10. 3: فرص التحسين، وبحسب بنود المواصفة فإن لهما ممارسة رئيسية واحدة، وهي: تضع المدرسة خطة تحسين شاملة وتراقبها. **وبحسب آراء المشاركين؛ فإن الممارسات الفرعية ذات العلاقة هي:**

- تدرس المدرسة نتائج التحليل والتقييم وقرارات اجتماع مراجعة الإدارة.
- تحدد المدرسة فرص التحسين وأولوياته.
- تضع المدرسة خطة سنوية مزمنة لتحسين النظام.
- تقيس المدرسة تنفيذ الخطط وتعالج ما يعترض التنفيذ بشكل مستمر.

ومن أسباب وجود فجوة في تطبيق المؤسسات التعليمية لمتطلبات البند الرئيس العاشر: التحسين -بحسب نتائج بعض الدراسات- هو: عدم وجود حالات عدم مطابقة؛ لعدم وجود تدقيق داخلي (الشاهين وجبار، 2021)، كما أن المؤسسات التعليمية لا تتخذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وتصحيح حالات عدم المطابقة -حين وجودها- (حيدر والصرن، 2019)، ومن أسباب وجود هذه الفجوة أيضًا ضعف تطبيق متطلب التحسين المستمر (مقيمح ومقيطع، 2020).

كما وقد اتفق جميع المشاركين (في أثناء المقابلات) على أن إدارة الأداء المدرسي وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 تقوم على دائرة ديمنج، ويوضح الشكل التالي تمثيل المواصفة الدولية ISO21001:2018 في دورة PDCA:

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025



شكل (6): هيكل المواصفة الدولية ISO21001:2018 في دورة PDCA (نايف، 2020)

ووضح نايف (2020) هذه الخطوات من خلال التالي:

- خطط PLAN: وهو تحديد أهداف النظام والعمليات اللازمة لتسليم النتائج (ماذا تفعل، وكيف تفعل). وهذا يتطلب تحليل واختيار التحسينات البديلة وتشمل:
  - المدخلات: الأهداف والمهام الرئيسة
  - الموارد: إجراءات وخطوات تحويل المهام إلى مخرجات.
  - المخرجات: المنتج، الخدمة التعليمية التي يجب أن تكون ذات جودة تحقق رغبة العميل.
- نفذ DO: ويعني تنفيذ ومراقبة ما تم التخطيط له.
- تحقق CHECK: وهو رصد وقياس العمليات والنتائج ومقارنتها مع السياسات والأهداف وتسجيل النتائج لذلك.
- حسّن ACT: أي وضع البدائل الأكثر فعالية لأجل التحسين.

ثم تبدأ الدورة مع مجموعة جديدة من التحسينات المخطط لها.

وبعد الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها تكون قد تمت الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: **ما الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 وفق أبعاد إدارة الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام السعودية من وجهة نظر خبراء الجودة في هذه المواصفة؟**

خامسًا: ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

ملخص نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي كالتالي:

- تخطيط الأداء المدرسي وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 يتم من خلال مجموعة من الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود المواصفة لكل من سياق المنظمة Context of the organization، والقيادة Leadership، والتخطيط Planning ، والدعم Support .
- تنفيذ الأداء المدرسي وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 يتم من خلال مجموعة من الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بند التشغيل Operation.
- تقييم وتوجيه الأداء المدرسي وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 يتم من خلال مجموعة من الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بند تقييم الأداء Performance evaluation.
- تحسين وتطوير الأداء المدرسي وفق بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 يتم من خلال مجموعة من الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بند التحسين Improvement .
- أبعاد إدارة الأداء المدرسي (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم وتوجيه الأداء، تحسين وتطوير الأداء) ترتبط ببنود المواصفة الدولية ISO21001:2018 بحسب دائرة PDCA (خطط، نفذ، تحقق، حسن).

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

توصيات الدراسة: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنها توصي بما يلي:

- العمل على تفعيل مواصفات الجودة في المؤسسات التعليمية، لاسيما المواصفة الدولية ISO21001:2018، بأن تتبنى وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم ذلك؛ مع تحديث إجراءات العمل وتعميد العمل بها في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- توعية المجتمع المدرسي بأن هدف تفعيل المواصفة الدولية ISO21001:2018 هو تحسين وتطوير الأداء المستقبلي للمدرسة، وذلك من خلال استهدافهم بالنشرات واللقاءات من الإدارة العليا بالمدرسة.
- تضمين خطة المدرسة التطويرية برامج تشغيلية تهدف إلى تأهيل وتدريب منسوبيها على الممارسات الدالة على تحقق متطلبات بنود المواصفة الدولية ISO21001:2018؛ من أجل تحسين وتطوير الأداء المستقبلي للمدرسة.

مقترحات الدراسة: تتسم الدراسات المرتبطة بدراسة إدارة الأداء باستخدام معايير الجودة، وتحديدًا المواصفة الدولية ISO21001:2018، بالندرة -بحسب علم الباحثة- وتقترح الدراسة الحالية في هذا المجال الآتي:

- إجراء دراسات أخرى في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية؛ تدعم إدارة الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام في المملكة في ضوء المواصفة الدولية ISO21001:2018.
- عمل دراسات مقارنة بين متطلبات المواصفة الدولية ISO21001:2018، والمواصفة الدولية ISO9001:2015. في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتحديد الفجوة؛ استعدادًا لتفعيل المواصفة الدولية ISO21001:2018.
- التوسع في البحوث النوعية في دراسة إدارة الأداء بالمدارس وتحديد فجوة تطبيق المواصفة الدولية ISO21001:2018؛ لما تمتاز به هذه الدراسات من القدرة على التعمق ودراسة الوقع والإجابة عن تساؤلات الباحثين حيال تجويد إدارة الأداء وتحسينه وتطويره.

المراجع

1. الأحمدي، فؤاد لافي. (2018). استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة. مجلة البحث العلمي في التربية، (19)، 428-454.
2. البرغوثي، سلوى عبد اللطيف؛ أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى؛ وعبد العزيز، جمال سيد. (2015). واقع الأداء الشامل: دراسة تحليلية لمختبرات التحاليل الطبية في جمهورية مصر العربة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 1(2)، 121-161.
3. البلوي، مشاعل صالح. (2020). درجة تحقق مؤشرات منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة تبوك. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (117)، 209-249.
4. بن خيرة، سامي؛ وبوخلوه، باديس. (2020). أثر إدارة العاملين في الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقرت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 8(1)، 1-16.
5. بو مزايد، إبراهيم. (2015). أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين. مجلة العلوم الإنسانية، 38(39)، 467-486.
6. بيبر، شارلين هس؛ وليفي، باتريشيا. (2011). البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية (هناء الجوهري ومحمد الجوهري، مترجم). المركز القومي للترجمة.
7. جمعة، أشرف فضيل عبد المجيد. (2017). رحلة إدارة الأداء الدليل التطبيقي لتصميم وتفعيل نظام إدارة أداء شامل يربط استراتيجية المنظمات بأداء الأفراد. مكتبة الملك فهد الوطنية.
8. الحريري، رافدة. (2016). الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس (ط.2). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
9. حسن، راوية محمد؛ وخضر، وسام محمود. (2021). إدارة الأداء. دار فاروق العلمية للنشر والتوزيع.
10. الحمداني، عقيل إبراهيم؛ والنوري، عبد السلام علي. (2022). تأثير ممارسات أدارة الإحتواء العالي في جاهزية تطبيق المواصفة الدولية ISO 21001: دراسة استطلاعية في جامعة الأنبار [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الانبار].

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

11. حمرون، ضيف الله غضيان. (2011). إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك: دراسة ميدانية. مجلة رسالة الخليج العربي، (119)، 85-134.
12. حيدر، حسام محمد؛ والصرن، رعد حسن. (2020). مدى توفر متطلبات تطبيق المواصفة الدولية ISO21001:2018 في المؤسسات التعليمية (دراسة حالة مدرسة ربيعة الأيوبية للتعليم الأساسي بدمشق)، مجلة جامعة البعث، 41(91)، 129-165.
13. خليل، نبيل سعد. (2011). إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية. دار الفجر للنشر والتوزيع
14. خميس، لمى هادي. (2022). انعكاس التوافق الاستراتيجي للإدارة العليا في نجاح تطبيق مواصفة (ISO21001:2018) في المؤسسات التربوية. مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(1)، 239-258.
15. درويش، عبد الكريم أبو الفتوح. (٢٠٠٩). إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي. شرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة. https://maktabati28.blogspot.com/2020/06/blog-post.html
16. دليو، فضيل. (2022). اختيار العينة في البحوث الكيفية. مجلة بحوث ودراسات في الميديا الجديدة، 3(3)، 07-20.
17. رؤية المملكة 2030. (2023). رؤية المملكة 2030: المحاور، البرامج، الأهداف الاستراتيجية العامة والفرعية والتفصيلية، ومؤشرات القياس العامة. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. على الرابط: https://www.iau.edu.sa/sites/default/files/vission2030sheetaabic.pdf
18. الزهراني، هند سعيد. (2017). دراسة تقويمية لتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي في إدارة تعليم محافظة الخرج [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.
19. الشاهين، نداء صالح؛ وجبار، مصطفى باسم. (2021). تقييم واقع نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية وفقا للمواصفة (ISO21001:2018) / دراسة حالة في الكلية التقنية الهندسية الكهربائية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17(عدد خاص)، 129-143.
20. شقيبل، عبد الله حسين. (2017). مؤشرات الأداء وحتمية الإنفاذ. مكتبة الملك فهد الوطنية.
21. الشهري، زانة. (2020). صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
22. الصعب، منى إبراهيم. (2022). إدارة الأداء في ضوء منظومة مؤشرات نواتج التعلم بالتعليم العام في مدينة مكة المكرمة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى. https://cutt.us/LViqG
23. العازمي، حماد شبيب؛ عبد الرسول، فتحي؛ محمد، محمد أبو النصر؛ والسيد، محمد السيد. (2019). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير التميز للأداء المؤسسي. الثقافة والتنمية، 20(145)، 127-182.
24. عبد الرحمن، سلوى عمر. (2015). الإدارة بالأداء. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
25. العبد الكريم، راشد حسين. (2020). البحث النوعي في التربية. مكتبة الرشد ناشرون.
26. العتيبي، صالحة حنس. (2020). إدارة الأداء مدخل لتعزيز القدرة التنافسية في مدارس التعليم العام مفاهيم ونماذج وخبرات عالمية للتطبيق. مكتبة الرشد.
27. العتيبي، صالحة حنس؛ والحبيب، عبد الرحمن محمد. (2020). متطلبات تطبيق إدارة الأداء في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، العلوم التربوية، 28(2)، 161-233.
28. العجمي، منيرة خالد؛ والسعيدي، مجيب علي. (2020). واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 30 (3)، 175-201.
29. العدساني، هبة. (2023، مارس 11). تحليل بيانات البحث النوعي: كتابة النتائج وتفسيرها بطريقة PEEL. [برنامج تدريبي]، ومتاحة المادة على الرابط: https://2u.pw/nbDBIwDS
30. عيداروس، أحمد نجم الدين. (2016). دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام في ماليزيا وإمكان الإفادة منها في مصر. مجلة الإدارة التربوية، 3(9)، 13-148.
31. عيداروس، أحمد نجم الدين؛ أحمد، محمد مخلف؛ وميخائيل، إنجي طلعت. (2019). تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن. مجلة كلية التربية ببنها، (117)، 311-364.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

32. القرعاوي، حياة محمد. (2021). تصور مقترح لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (69)، 113-125.
33. القطان، وائل محمود؛ محمد، سليمان عبد ربه؛ وهاشم، نهلة عبد القادر. (2016). إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 40(1)، 13-102.
34. كريسول. جون. (د.ت/ 2019). تصميم البحوث الكمية- النوعية- المزجية (ط.2). (عبد المحسن عايض القحطاني، الترجمة). القحطاني للإستشارات.
35. كريسول، جون؛ وبوث، شيريل. (2018/ 2019). تصميم البحث النوعي دراسة معمقة في خمسة أساليب. (أحمد الثوابيه، الترجمة). دار الفكر ناشرون وموزعون.
36. كساب، عماد. (2021). مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق: نماذج عملية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، (16)، 1919-224.
37. المتعاني، عبد الرحمن. (2022). واقع ممارسة إدارة الأداء لدى قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة- دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 88(4)، 267-300. https://mkmgt.journals.ekb.eg/article_243649_23844de3880249d6d6737cc5eb3e45fd.pdf
38. المجلس السعودي للجودة. (2023). مجموعة الجودة في التعليم. https://sqc.org.sa/%d9%85%d8%ac%d9%85%d9%88%d8%b9%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%ac%d9%88%d8%af%d8%a9-%d9%81%d9%8a-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d9%84%d9%8a%d9%85/
39. محمد، سارة الشريف. (2018). إدارة الأداء: دراسة حالة عينة مختارة من العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية. مجلة الدراسات العليا، 12(45)، 209-232.
40. معجم المعاني الجامع. (2024). https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%B3%D8%A9
41. معجم المعاني الجامع. (2022). https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1
42. معشي، ابتسام يحيى. (2019). واقع تطبيق إدارة الأداء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى. https://dorar.uqu.edu.sa/uquui/handle/20.500.12248/10628?locale=ar
43. مقيمح، صبري، ومقيطع، حمزة. (2020). تشخيص واقع نظام إدارة المؤسسات التعليمية ضمن المعايير الدولية الايزو 21001: دراسة حالة جامعة 20أوت سكيكدة. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 8(2)، 67-90.
44. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO. (2023 أ). المعايير. https://www.iso.org/standards.html
45. المواصفات السعودية (SASO). (2023). المواصفات المعتمدة، الاجتماع رقم (165)، مواصفات الخدمات. https://www.saso.gov.sa/ar/sectors/specs/Pages/latestapprovals.aspx
46. المواصفات السعودية (SASO). (د.ت). استراتيجية إصدار المواصفات (SIS) 2022-2024. https://cutt.us/u2QX8
47. ميريام، شاران؛ وتيسديل، إليزابيث. (د.ت/ 2021). البحث النوعي دليل التصميم والتطبيق. (سلطان المحيميد وسعيد المنوفي، الترجمة). جامعة القصيم النشر العلمي والترجمة.
48. نايف، محسن. (2020). الدليل الإرشادي لتطبيق نظام إدارة المؤسسات التعليمية ISO21001(EOMS). مكتبة الملك فهد الوطنية.
49. نعمة، وقار يوسف؛ وعلي، بلسم أحمد. (2015). إدارة الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (215)، 379-390.
50. الهلالي، سها حمود. (2018). تقويم الأداء المؤسسي في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، المجلة التربوية الأردنية، 3(4)، 295-321.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

51. الهوش، أبو بكر محمد. (2013). إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي. دار السحاب للنشر والتوزيع.
52. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (2020). نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الاتحادية الصادر وفق قرار مجلس الوزراء رقم 35 لسنة 2020. https://www.fahr.gov.ae/Portal/ar/legislations-and-guides/systems/performance-management-system-for-the-employees-of-federal-government.aspx
53. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). برنامج التقويم والاعتماد المدرسي معايير التقويم والاعتماد المدرسي.
54. الورثان، عدنان أحمد. (2015). الجودة والتميز في التعليم. دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
55. وهبة، محمد. (2022). تطوير نظام إدارة الجودة بكلية التربية بتفهنا الأشراف جامعة الأزهر في ضوء نظام إدارة المنظمات التعليمية EOMS. مجلة كلية التربية- جامعة المنوفية، (4)، 59-126.
56. الوهيبي، نورة عبد العزيز؛ والخضير، هديل سليمان. (2020). الصعوبات التي تواجه تطبيق منظومة مؤشرات قيادة الأداء المدرسي من وجهة نظر أخصائيات التقويم بمكاتب التعليم في مدينة الرياض. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 9(1)، 123-135.
57. اليحيوي، صبرية مسلم. (2012). إدارة الأداء في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 24(3)، 775-833.
58. Ahyar, A.; Patoni,A.; &Naim,N. (2019). TEACHER PERFORMANCE MANAGEMENT CYCLE BASED ON EMPLOYEE'S TARGET. International Journal of Engineering Technologies and Management Research, 6(7),1-15. https://www.researchgate.net/publication/340905494_TEACHER_PERFORMANCE_MANAGEMENT_CYCLE_BASED_ON_EMPLOYEE'S_TARGET
59. Alsubaie, A. (2020). An Investigation into Experiences and Perceptions of School Performance Evaluation (SPE) in Secondary Schools in Saudi Arabia [PhD thesis, University of Reading] https://doi.org/10.48683/1926.00101656
60. Arjona-Granados, M.; Del, P.; López, A.; &Maldonado-Mesta E. A. (2022). Quality management systems and educational quality in Mexican Higher Education Public Institutions. Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 12(24), 260-275. https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05
61. Armstrong, M. (2009). ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE (11TH). KOGAN PAGE. http://196.188.170.250:8080/jspui/bitstream/123456789/486/1/Armstrong%27s_Handbook%20%282%29.pdf
62. Aubrey Daniels International (ADI). (2023). Performance Management. https://www.aubreydaniels.com/business-objectives/performance-management
63. Bulawa, Ph. (2012). Implementation of the Performance Management System (PMS) in Senior Secondary Schools in Botswana: An Investigation of Senior Management Team's Expected Benefits of the PMS. EUROPEAN JOURNAL OF EDUCATIONAL RESEARCH, 1(4), 321-337. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1086317.pdf
64. Daing,C. &Mustapha, L. (2023). School administrators' instructional leadership skills and teachers' performance and efficacy in senior high schools in the national capital region, Philippines. International Journal of Educational Policy Research and Review.10 (1), pp. 1-18. https://journalissues.org/ijeprr/wp-content/uploads/sites/7/2023/02/Daing-and-Mustapha-.pdf

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

65. Dooren, W.; Bouckaert, G.; &Halligan, J (2015). Performance Management in the Public Sector. (2nd). Routledge. http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/24068/1/11.pdf
66. Ghomari, S. (2022). The New ISO21001:2018 Standard and the Prospect for its Application in Higher Education Institutions
67. Gudyanga, E.; Shumba, P.; & Wadesango,N. (2014). An Analysis of Performance Appraisal System in Shurugwi District Day Secondary Schools. Journal of Social Sciences, 41(3), 461-470. https://www.researchgate.net/publication/274959086_An_Analysis_of_Performance_Appraisal_System_in_Shurugwi_District_Day_Secondary_Schools
68. Hartinah, S. Suharso, P. Umam, R. Syazali, M. Lestari, B. Roslina, R., Jermsittiparsert, K. (2020). Retracted: Teacher's performance management: The role of principal's leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia. Management Science Letters, 10, 235–246. http://m.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2019_212.pdf
69. Hoyos, R.; Ganimian, Al.; & Holland, P. (2020). Great Things Come to Those Who Wait: Experimental Evidence on Performance-Management Tools and Training in Public Schools in Argentina. World Bank. https://static1.squarespace.com/static/5990cfd52994ca797742fae9/t/5f4feecabb6d0e29e6cb2e53/1599073999482/dehoyosetal2020.pdf
70. ICHE. (2021). ISO21001:2018 "Educational organizations- Management systems for educational organizations - Requirements with guidance for use". CONIES COUNCIL ON INTERNATIONAL HIGHER EDUCATION SUPERVISION. ICHE INTERNATIONAL CONFEDERATION OF HIGHER EDUCATION.
71. INTERNATIONAL STANDARD ISO21001. (2018). (Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use)(First edition 2018-05).
72. Jonyo ,D.; &Jonyo, B. (2017). Performance Management in Kenyan Public Schools: Implications and Challenges. European Journal of Educational Sciences, 4 (3), 19-35. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1236007.pdf
73. Kawsar, M. (2023). To what extent is Performance Management empowering a better educational experience in the Pakistani secondary school sector? [PhD thesis, Liverpool John Moores University]. https://researchonline.ljmu.ac.uk/id/eprint/20173/
74. Khan, G. (2021). PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM IN HIGHER EDUCATION IN INDIA: ANALYSIS OF CURRENT PRACTICES AND TRENDS. International Journal of Multidiscoiplinary Educational Research, 10(1), 1-10. http://s3-ap-southeast-1.amazonaws.com/ijmer/pdf/volume10/volume10-issue10(1)/8.pdf
75. Layland, A.; & Redding, S. (2020). Strategic performance management with a communication lens. National Comprehensive Center.
76. Makhlouf, L. (2022). Analysis of the adequacy of the National Framework for Quality Assurance -RNAQES- with the ISO 21001:2018 standard relating to the principles of the Management System for Education/ Training Organizations -MSOE-. Revue Forum d'études et de recherches économiques,6(2), 989-1008.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

77. Mampane, Sh. T. (2020, Jun 18). Understanding and Application of the Institutional Performance Management System within Higher Education Institution Departments. Paper presented at the Annual International Conference of the Bulgarian Comparative Education Society (BCES), 18, 205-210. https://eric.ed.gov/?id=ED608405
78. Manuel, J.; & Ismael, M. D. (2019). Proposal of ISO 21001 in the educational environment of Aguascalientes, Mexico. Revista de Educación, 3(9), 8-16.
79. Mosoge, M.; &Pilane, M. (2014). Performance management: the neglected imperative of accountability systems in education. South African Journal of Education, 34 (1), 1-18. https://www.ajol.info/index.php/saje/article/view/106657
80. Muparuri, P. (2021). Effectiveness of Performance Appraisal Systems on Teachers' Professional Development and Growth. Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, 9(11), 583-592.
81. Page, D. (2015). The visibility and invisibility of performance management in schools. British Educational Research Journal, 41(6), 1031-1049.
82. Page, D. (2016). Understanding Performance Management in Schools: A Dialectical Approach. International Journal of Educational Management, 30 (2), 166-176. https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/2228/1/Understanding%20PM%20in%20schools%20-%20author%27s%20accepted%20version.pdf
83. Paipay, K.; Bustamante, M. (2019). The ISO 21001: 2018 Standard - Normative annex and its impact on higher education students of Lima. INNOVA Research Journal. 4 (3.2) ,50-62. https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2.2019.1190
84. Prihatmadji, W.; Zulfikar,A.; & Firlana, M. (2022). KORELASI ISO 21001 DAN SISTEM PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN TINGGI. The 1st LP3I National Conference of Vocational Business and Technology (LICOVBITECH) 2022.133-151
85. Rendón, D. A. (2022). Análisis para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la ISO 21001:2018 en el colegio Santa María – Marianistas, 2021. julio-agosto, 6(4), 3085-3101.
86. Rusmiati, E.; Ambarwati, L.; & Aisyah, S. (2023). Readiness Analysis of Politeknik STMI Jakarta Towards Implementation and Certification of ISO 21001:2018. IJIEM (Indonesian Journal of Industrial Engineering & Management), 4(2), 164-172. https://doi.org/10.22441/ijiem.v4i2.20145
87. Sahoo, C.; &Mishra, S. (2012). Performance management benefits organization and their employees. Human resource management international Digest, 20(6), 1-5. https://www.researchgate.net/publication/263190428_Performance_management_benefits_organizations_and_their_employees
88. Senadheera, P. (2020). STUDY ON THE EFFECTIVENESS OF THE ACADEMICS' PERFORMANCE MANAGEMENT AT INTERNATIONAL SCHOOLS IN SRI LANKA. International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI), 7(12), 127-131. https://www.academia.edu/44965730/Analyze_the_Effectiveness_of_Teachers_Performance_at_International_Schools_in_Sri_Lanka_Using_Structural_Equation_Model

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

89. Sharma, K.; Dixit, Sh.; &Yadav, K. (2020). Role of Performance Appraisal System in Enhancing Teaching Effectiveness: A Study of School Teachers. Pacific Business Review International,13(1),23-29. https://www.researchgate.net/publication/351428121_Role_of_Performance_Appraisal_System_in_Enhancing_Teaching_Effectiveness_A_Study_of_School_Teachers
90. Shrestha, G. (2022). Performance management system in educational institution using Management by Objectives (MBO) and 3600 appraisal method. Shanti Journal, 1(1), 134-147. https://www.nepjol.info/index.php/shantij/article/view/47813
91. Subedi, D.; &Ghaju, B. (2022). Effectiveness of Performance Appraisal Among Public School Teachers: A Narrative Inquiry. Journal of Education and Research, 12(1), 114-128. https://kusoed.edu.np/journal/index.php/je/article/view/596
92. Sun, R.; &Ryzin, G. (2014). Are Performance Management Practices Associated With Better Outcomes? Empirical Evidence From New York Public Schools. American Review of Public Administration (Sage). 44(3), 324-338. https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=77d38073de33985521331b6f0413bf2cd1418241
93. Syahrullah, Y.; Rani, A.; Imran, R.; Adhiana, T.; &Krisnawati, M. (2021). Improvement of Education Quality Using Quality Control Circle Methods Based on Fulfillment of ISO 21001:2018 Requirements. Proceedings of the Second Asia Pacific International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Surakarta, Indonesia, 2021 September 14-16.
94. Syahrullah, y.; Yanti, A.; Adhiana, T.; &Imran, R. (2022). GAP analysis of Higher Education Quality Assurance System Implementation against Educational Organization Management Standards ISO 21001:2018. Journal of Applied Industrial Engineering, 14(1), 67-77
95. Syukron, B. (2022). Penerapan Klausul ISO 21001: 2018 Sebagai Upaya Penguatan Manajemen Budaya Mutu Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam. Tarbawiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan, 6(2), 197-217.
96. Tonich &Basrowi. (2022). THE ROLE OF COOPERATION WITH PARTNERS, IMPLEMENTATION OF ISO, AND PERFORMANCE OF PRINCIPALS TO SCHOOL COMPETITIVENESS, Journal of Positive School Psychology, 6(5),658-672. http://journalppw.com
97. Tonich. (2021). The Role of Principals' Leadership Abilities in Improving School Performance through the School Culture. Journal of Social Studies Education Research, 2021, 12 (1),47-75. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1292724.pdf
98. Toytok, E.; &Yavuz, M. (2018). The Relationship Between Performance Management Practices and Organizational Deviations in Schools. Journal of Education and Training Studies, 6, 111-120. URL: https://www.researchgate.net/publication/329317439_The_Relationship_Between_Performance_Management_Practices_and_Organizational_Deviations_in_Schools
99. Trisnawati, J. D.; & Rosiawan, M. (2023). Incorporation of ISO 21001 and National Accreditation Board for Higher Education Criteria in Indonesia. In 19th International Symposium on Management (INSYMA 2022) (1023-1031). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_127

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.119.2025.1393
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (119) April 2025
العدد (119) أبريل 2025

100.Vorobyova, O.; Horokhova, M.; Iliichuk, L.; Tverezovska, N.; Drachuk, O.; &Artemchuk, L. (2022). ISO Standards as a Quality Assurance Mechanism in Higher Education, LUMEN Publishing, 14 (2), 73-88. https://doi.org/10.18662/rrem/14.2/567

101.Wibisono, F. (2018). The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it. International Seminar on Industrial Engineering and Management, (11), 66-73. https://isiem.net/wp-content/uploads/2019/08/11th_ISIEM_2018_paper_96.pdf

102.WOYESSA, Y. (2015). THE EFFECTIVENESS OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS AT THE CENTRAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, FREE STATE. [Masters study, University of the Free State]. https://scholar.ufs.ac.za/handle/11660/4819