

الإدارة الذاتية مدخل لتحسين الأداء التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية

إعداد

د. نجلاء محمد اليسري الزهري

دكتوراه الفلسفة في التربية - أصول التربية

الإدارة الذاتية مدخل لتحسين الأداء التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية

إعداد

د. نجلاء محمد اليسري الزهري

دكتوراه الفلسفة في التربية - أصول التربية

ملخص

هدف البحث إلى الوقوف على مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين، و تحديد درجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين.، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية ودرجة ممارسة الإدارة الذاتية بتلك المدارس من وجهة نظر المعلمين، وانتهج البحث المنهج الوصفي، معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٣٧٠) معلماً بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظه الدقهلية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وان درجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية ودرجة ممارسة الإدارة الذاتية بتلك المدارس من وجهة نظر المعلمين. الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية، الأداء التنظيمي، مدارس التعليم الثانوي العام.

Abstract

The research aimed to identify the level of organizational performance in general secondary schools in Dakahlia Governorate from the teachers' point of view, and to determine the degree of practicing self-management in general secondary schools in Dakahlia Governorate from the teachers' point of view, and to reveal whether there is a statistically significant correlation at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) between the level of organizational performance in general secondary schools in Dakahlia Governorate and the degree of practicing self-management in those schools from the teachers' point of view. The research adopted the descriptive approach, relying on the questionnaire as a tool for collecting data, and it was applied to a sample of (370) teachers in general secondary schools in Dakahlia Governorate. The research reached a set of results, the most prominent of which is that the level of organizational performance in general secondary schools in Dakahlia Governorate from the teachers' point of view was average, and that the degree of practicing self-management in general secondary schools in Dakahlia Governorate from the teachers' point of view was average, and that there is a statistically significant correlation at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) between the level of organizational performance in general secondary schools in Dakahlia Governorate. The degree of practicing self-management in these schools from the teachers' point of view.

Keywords: self-management, organizational performance, general secondary schools.

المقدمة

تشهد المجتمعات الإنسانية في الألفية الجديدة عاصراً تتفجر فيه المعرفة، ويتسم بالتغيرات المتسارعة والمستجدات الحديثة وتوظف به التكنولوجيا، كما تواجه تلك المجتمعات عديداً من التحديات المعرفية والتكنولوجية في جميع مؤسساتها، ومنها المؤسسات التعليمية التي أصبحت مطالبة بالإبداع والتميز لمواكبة هذه التغيرات.

ويعتبر الأداء بمثابة الوسيلة الأساسية لأية مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز وتحقيق أهدافها وتلبية رغبات العاملين بها، حيث يعد الأداء مقياساً يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على تحقيق الاستمرار في العمل، كما يتم من خلاله إعطاء حكم على مدى إتقان العمل، أو مدى امتلاك الأفراد لمهارة ما، أو معلومة ما، أو فكرة ما، فالأداء هو مفتاح التقدم ورفاهية المجتمع (الداوي، ٢٠١٠، ٢١٧).

لذلك تسعى المؤسسات المختلفة ومن بينها المؤسسات التعليمية وأبرزها المدرسة الثانوية إلى الاهتمام بالأداء المدرسي وتطويره؛ لما له من أهمية كبيرة في تشخيص مجالات العمل المدرسي إدارياً وتدريبياً وتكنولوجياً وتنظيمياً والمستوى الفعلي لمدخلاتها، وتحديد الأساليب والنشاطات المستخدمة، وبيان مواطن القوة وأولويات التطوير فيها، مما يتيح الفرصة لتصحيح الأداء المدرسي، وإدخال التعديلات على الخطط لبلوغ الأهداف مما يجعل المدرسة وحدة تدريبية فاعلة (LeConte'Richardson, 2010, 11).

ويشير حسنين (٢٠٢٢، ١٧٧) إلى أن تطوير الأداء التنظيمي يعد ضرورة لمواكبة التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، وإلى أن هناك العديد من النماذج التي تناولت التطوير التنظيمي، والتي أظهرت مجالات يمكن من خلالها الانطلاق لإحداث التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، مثل المجال المتعلق بالهيكل التنظيمي، الأفراد، والمهام الإدارية والتكنولوجيا، وغيرها، ويعد التجديد الذاتي أحد المداخل الإدارية للتطوير التنظيمي، والذي يتطلب تقييم المؤسسة المعنية قبل حدوث التجديد، وكذلك تحليل عمليات التجديد الذاتي (الاستغلال والاستكشاف والاستيعاب، والتكامل، والقيادة، والتكيف) للاستفادة منها، وتطبيقها لإحداث التطوير المطلوب.

وعليه فإن تطوير الأداء التنظيمي يحتل الصدارة في جميع الدول، فلا يمكن أن يحدث تقدم ملموس على مستوى المؤسسة إلا بتحسين جودة أدائها، وبذلك لم يعد تطوير الأداء التنظيمي أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة، ولكنه أصبح شرطاً ومتطلباً جوهرياً لاستمرار بقاء المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وبذلك تصبح المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التغيرات العلمية والتكنولوجية المعاصرة، وأكثر قدرة على استثمار وتوظيف تلك التغيرات بما يعود بالنفع على نظم التعليم والمجتمع ككل (عباس، ٢٠٠٧، ١١٩).

وتبرز أهمية تطوير الأداء التنظيمي في: تشخيص واقع مجالات العملية التعليمية والمستوى الفعلي لمدخلاتها، تحديد الأساليب والنشاطات المستخدمة، بيان مواطن القوة والضعف وأولويات التطوير فيها، وإحداث توازن داخلي بين مكوناتها الداخلية وتوازن خارجي مع البيئة الخارجية، مما يتيح الفرصة لتصحيح الأداء وجعل المؤسسة وحدة تعليمية فاعلة.

كما يؤدي الأداء التنظيمي الجيد بشكل تلقائي إلى نجاح واستمرار المؤسسة التعليمية والوصول إلى أهدافها، حيث يعمل على ضمان نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجها، مما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي وزيادة انتماء العاملين نحو المؤسسة التعليمية وتنمية العلاقات الإنسانية بين بعضهم البعض.

ويركز تطوير أداء مدارس التعليم الثانوي العام على الإدارة كعامل أساسي لتطويرها من الداخل بحيث تكون هذه الإدارة متطورة، منفتحة على البيئة المحيطة تستغل ما بها من فرص متاحة وتتجنب ما بها من تهديدات، وتكون على علم بالمتغيرات الدينامية المحيطة بها، وهذا لا يتم بالأساليب البيروقراطية، بل يحتاج الأمر إلى أساليب حديثة تتناسب مع تحديات الغد، وتحل المشكلات التي قد تواجهها إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في تطوير أدائها (هميسة، ٢٠١٥، ٢١٠).

وفي ظل النداءات المتكررة بضرورة الاهتمام بتطوير الأداء التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي العام، فقد حظي بنصيب وافر من التطوير لأدائه وتقويم رسالته وتقليل فجواته ومسايرته لمتطلبات المستقبل، وقد بدأت المؤسسات التعليمية بعملية تغيير شاملة في منظومة التعليم ومناهجه بما يثري الإطار العام لاستراتيجية تحديث تطوير برامج وأسابيله حتى تستطيع أن تعد الأجيال الحالية للتعايش مع المجتمع المعرفي الذي تسعى الدولة المتقدمة إلى إقامته (الشحنة ٢٠١٧، ٢٩٣).

وعلى الرغم من ذلك فإن المعهد القومي للتخطيط أشار إلى أن الأداء التنظيمي في التعليم الثانوي يواجه عداً من التحديات، من بينها تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم وضعف القدرة الاستيعابية، وارتفاع كثافته الفصل، وانخفاض مستوى التنمية المهنية للمعلمين، وضعف كفاءة استخدام وتوظيف مدخلات عملية التعليم، وقصور المشاركة المجتمعية في التعليم والشفافية وجودة المنهج التعليمي، وتوسيع نظام المركزية في التعليم على حساب اللامركزية وضعف القدرة المؤسسية لبنية التعليم والتركيز على الكم على حساب الجودة النوعية وغياب العدالة التعليمية وكل هذه تحديات ومعوقات تواجه الأداء في التعليم الثانوي (معهد التخطيط القومي، ٢٠١٩، ١).

وفي ظل التطور اليومي لأساليب الإدارة والنظريات الحديثة في الإدارة، أصبح من الضروري أن تواكب الإدارة المدرسية التطورات المحلية والعالمية المعاصرة، ولقد أصبحت الإدارة الذاتية أحد

المتطلبات التي يجب على الإدارات المدرسية العمل على تفعيلها وإنجاحها، وبخاصة في ظل الأزمات التي تعترى طريق الإدارة في أداء مهامها المتنوعة.

حيث تُسهم الإدارة الذاتية في إتاحة الفرصة لكل من المديرين والمعلمين والطلاب باتخاذ وصنع القرارات المختلفة كإصلاح المناهج والتحكم في الموارد المتاحة وفقاً لاحتياجاتهم والعديد من الأمور الأخرى التي تتعلق بالعملية التربوية والتعليمية وتحقيق المرونة التنظيمية وزيادة إنتاجية المؤسسة التعليمية وتحديد أفضل البرامج الملائمة للطلاب (عبانة، ٢٠١٣، ٧٦).

بالإضافة إلى ما ذكره العتيبي (٢٠٢٣، ١٣٦) من أن الإدارة الذاتية تسهم في زيادة وعي العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب لضمان التطابق بين التعليم الفعال وسير العمل اليومي بالمدرسة. وتحقيق المشاركة بين المديرين والمجالس المدرسية والنقابات والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمعات المحلية لتطوير عمليتي التعليم والتعلم. وتغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي بما يضمن التفاعل البناء بين إدارة المدرسة والمعلمين ويكون لديهم دافعية والتزام وقدرة فائقة على الإنجاز. إضافة إلى إثراء فعالية إدارة المدرسة نحو التعرف على احتياجات التلاميذ المسؤولة عنهم، وتحميل مدير المدرسة كقائد تربوي مسؤولية توجيه التخطيط بما يدعم مسؤولية إدارة المدرسة نحو تجويد مخرجاتها. كما تسهم في ترشيد استخدام الموارد المالية للمدرسة بما يضمن تحسين المساءلة التعليمية وتحسين المناخ المدرسي الذي يساعد على تفعيل الكفاءة الإدارية. وهذا يسهم في القضاء على البيروقراطية الإدارية والعمل بمبدأي تفويض السلطة والمحاسبية وبث الرقابة الذاتية في نفوس العاملين.

وقد ازداد التوجه الدولي مع بدايات القرن الحادي والعشرين نحو اللامركزية ونقل وتوزيع السلطة، وذاتية أكبر للمؤسسة التعليمية في نظام التعليم العام، وذلك بهدف تحسين جودة ونوعية التعليم، حيث تشير الأدبيات إلى أن مخرجات المدرسة ونتائجها تتسم بالجودة عندما يوجد ارتباط بين قيادة المؤسسة التعليمية وعملية صنع القرار التي يشعر فيها المعلمون بأنهم ذوي أهمية في إجراءات العمل، وأن المدرسة المدارة ذاتياً تستطيع تحقيق مستوى عالٍ من الأداء التنظيمي، وتجعل العاملين مسؤولين عن تحديد الوسائل الجيدة التي يستطيعون من خلالها احتواء مشكلات الأداء الأكاديمي، إذا منحوا السلطة والمسؤولية التي تساعدهم في تحقيق ذلك (إبراهيم، ٢٠١٣، ١٦٤)،

وقد اهتم العديد من الباحثين بمتغيري الأداء التنظيمي للمدارس، والإدارة الذاتية، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثي مواز، فقد أجرى (Arassa&Cobino, 2012) دراسة هدفت استكشاف العلاقة بين سبل التخطيط الاستراتيجي ومعدلات الأداء المؤسسي الحكومي بكينيا باعتبارها من البلاد النامية،

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، كما استخدمت أداتي الاستبانة والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي و بين الارتقاء بمعدلات الأداء المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء المؤسسي الحكومي بكنيا.

وهدف دراسة هميسه (٢٠١٥) وضع خطة استراتيجية لتطوير أداء مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، توصلت الدراسة إلى: وضع خطة استراتيجية، تمثلت أهم آليات التنفيذ لها، في الآتي: تحويل المهام والأدوار إلى أسلوب نشاط، إيجاد توازن بين الأعباء العلمية والتعليمية بمؤسسات رياض الأطفال من جهة، وبهذه الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لكل منها من جهة أخرى على أساس معدلات أداء سليمة ومناسبة، إدخال البعد الدولي في برامج وأنشطة مؤسسات رياض الأطفال، وتوفير بيئة تعليمية تُحقق معطيات العولمة ومقوماتها، مع مراعاة أن عولمة مؤسسات رياض الأطفال لا تتناقض وضرورة الحفاظ على المؤسسات المصرية.

بينما هدفت دراسة (Ben and Jim, 2017) الوقوف على ماهية إدارة الأداء التنظيمي، وكذلك تحديد المقصود بالهندرة، ثم توضيح العلاقة بين إدارة الأداء التنظيمي والهندرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أنه للوصول إلى الأداء التنظيمي الجيد في ظل مفهوم إدارة الهندرة، لابد من إلمام المديرين بنقاط القوة لدى العاملين واحتياجاتهم، والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة والمعاصرة، وتدريب العاملين على العمل الجماعي، وتدريب جميع العاملين على كيفية التعامل مع المهام التي تتم في ظروف مختلفة، إلى جانب الاختيار الأمثل للمديرين وتطوير معايير وأسس اختيارهم، بما يتفق مع كفاءاتهم ودرجاتهم العلمية وخبراتهم وقدراتهم في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، ثم المتابعة الدقيقة لكل ما أنجز من أعمال وذلك للتأكيد على الاختيار الصحيح للأفراد من أجل الوصول للأهداف المراد تحقيقها.

في حين هدفت دراسة الحنابلة (٢٠١٩) التعرف إلى كيفية مواجهة مشكلات الإدارة التقليدية في المدرسة اليمينية في ضوء واحدة من المرجعيات الحديثة ممثلة في نظرية الإدارة الذاتية والتي أظهرت جدارتها في واقع التطبيق لدى الدول المتقدمة، ومن بينها دولتي الدراسة: الولايات المتحدة الأمريكية وكندا. وقد استخدمت الدراسة أسلوب "المنهج الوصفي التحليلي" لتشخيص مشكلات الإدارة المدرسية اليمينية، ثم في تحليل خبرة دولتي الدراسة. وكان من أبرز النتائج: والتي تتمحور حول تحقيق الكفاءة المؤسسية، والفاعلية التعليمية للمدرسة في آن واحد. وقدمت الدراسة تصورة للتحويل نحو الإدارة الذاتية في المدرسة اليمينية من خلال توظيف أفضل الممارسات، وبوجه خاص اتخاذ القرارات المدرسية، تعزيز دور المدرسة وصلاحياتها في برامج الشراكة المجتمعية.

وتناولت دراسة (Waweru, 2020) الوقوف على انعكاسات الإدارة الذاتية لمديري المدارس (رؤساء المدارس الثانوية) على الالتزام التنظيمي للمعلمين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٢٠) مديرا و (٤٨٠) معلماً من المدارس الثانوية في مقاطعات نيروبي ، ماتشاكوس ، كاجيادو ، وكيامبو في كينيا، وكان من أبرز النتائج : أن الإدارة الذاتية لمديري المدارس لها علاقة كبيرة بالالتزام التنظيمي للمعلمين. كما أثبتت أيضا أن الكفاءة الذاتية للمعلمين وسيط هام وفعال بين الإدارة الذاتية والالتزام.

وبحثت دراسة شلش (٢٠٢١) مستوى تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت وأهم معوقاتهما في ضوء بعض المتغيرات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٧) مديرا ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (٥٧) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في محافظة سلفيت كان كبيرا على الأداة ككل، وبمستوى تطبيق متوسط على مجالات تفويض الصلاحيات، وشؤون المعلمين وشؤون الطلبة، وجاءت بمستوى كبير على مجالي إدارة المعرفة والمتابعة والمحاسبة، كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة)، كما أوصت الدراسة بضرورة إعطاء مديري المدارس مزيدا من الصلاحيات في مجال تفويض الصلاحيات.

ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في انفراده بتقصي العلاقة بين مستوى الداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ودرجة ممارسة الإدارة التنظيمية وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة، على الرغم من اختلافه عنها، في بناء فكرة البحث، وتدعيم إطاره النظري، وتحديد منهجه، واستفاد من تحليلاتها ونتائجها.

مشكلة البحث وتساؤلاته

يواجه الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي في مصر العديد من أوجه القصور، حيث لا تزال الحكومة تتخذ معظم القرارات على المستوى المركزي، مع محدودية مشاركة المستويات المحلية في عملية تشكيل السياسة التعليمية، بالإضافة إلى أن افتقاد المدارس الثانوية العامة لهذه الصلاحيات والسلطات التي تتيح لها الحرية في إدارة شؤونها وتوفير مواردها يجعلها غير قادرة على معرفة وتحديد احتياجات المستفيدين من خدماتها ورغباتهم، ومحاولة تلبيتها باستمرار في إطار ما تقدمه من خدمات من ناحية، وتحقيق أهدافها في بيئة تنافسية دائمة التغير من ناحية أخرى.

إضافة إلى ضعف تحقيق التعليم الثانوي لأهدافه، وانخفاض فاعليته وكفاءته الداخلية والخارجية، وزيادة كلفته التعليمية، وقلة الموارد المادية والمالية المتاحة له، وانخفاض دخل العاملين، وجمود المناهج الدراسية وقلة تطويرها وعدم تلبيتها لإحتياجات المجتمع وتغيرات العصر (محمود، خليل، ٢٠٢١، ٢٨٢).

كما أكدت الحسيني (٢٠١٩، ١١٩-١٣٩) معاناة مدارس التعليم الثانوي من مشكلات وتحديات منها: قلة استجابة الإدارات التعليمية لحاجات التطور السريع الذي يتمثل في زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، واتباع الإدارة المدرسية للأساليب الإدارية التقليدية الخاطئة التي تضر بالنظام؛ مما ينعكس بالسلب على مستوى أداء المعلم، وجمود نظم التقويم والامتحانات، واعتماد إدارة التجديد والتحديث التربوي في بعض المدارس على الفجائية والسرعة في الصياغة والتنفيذ.

في حين اشارت دراسة عبد العليم ورضوان وعيد (٢٠٢٣، ٧٠٧) إلى قلة امتلاك التوجيه التربوي لصالحيات اتخاذ القرارات المعنية بالتوجيه والمتابعة في الوقت المناسب، وتعميم بعض من ممارساتها على التعليم المصري بشكل عام من الأفضل والأجدر تأهيل الكوادر التعليمية أولاً، فالكثير من المعلمين غير مؤهلين تربوياً، لذلك أوضحت ضرورة تأهيل كوادر للتوجيه التربوي تختص بمتابعة وممارسات المدارس.

لذا باتت توجهات معظم المؤسسات التعليمية عالمياً ومحلياً وعربياً إلى تبني مفاهيم حديثة في الإدارة التربوية تساهم في تحسين مستوى الأداء فيها، وهذا بدوره يتطلب من الباحثين والمختصين والقائمين على العملية التعليمية على حد سواء بحث ودراسة النظريات الحديثة التي تهدف إلى النهوض بالمستوى التعليمي العام، ومنها أسلوب الإدارة اذاتية، ومن ثم نشأت فكرة البحث الحالي والتي أمكن صياغتها في التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي لكل من الأداء التنظيمي للمدارس، والإدارة الذاتية؟
٢. ما مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين؟
٣. ما درجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين؟
٤. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ودرجة ممارسة الإدارة الذاتية بتلك المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف البحث

تحدد أهداف البحث في ضوء تساؤلاته على النحو الآتي:

- ١- عرض الإطار المفاهيمي لكل من الأداء التنظيمي للمدارس، والإدارة الذاتية.
- ٢- الوقوف على مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين.

٣- تحديد درجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين.

٤- الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية ودرجة ممارسة الإدارة الذاتية بتلك المدارس من وجهة نظر المعلمين.

أهمية البحث

- يكتسب البحث أهميته النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:
- يتواكب هذا البحث مع التطورات التي يشهدها المجتمع المصري والعالمي للتحويل إلى اللامركزية، وإعادة النظر في كثير من الممارسات المركزية في إدارة التعليم والتي اتسم بها نمط الإدارة التعليمية.
- يتناول البحث مدخلا مهماً من أهم مداخل الإصلاح الإداري في مجال الإدارة التعليمية ، وهو مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة.
- يساعد البحث المديرين على الإرتقاء بالأداء التنظيمي داخل بيئة العمل المدرسي من خلال الكشف عن مظاهر الأداء التنظيمي داخل بيئة العمل مما يساعد على تبني المسؤولين متطلبات تطوير الأداء التنظيمي.
- يساهم الأداء التنظيمي في تحديد مدي قدرة المؤسسة على إستثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدي العاملين.

حدود البحث

- تحدد الدراسة بالحدود الآتية:
- **حدود الموضوع:** دراسة العلاقة بين مستوى الأداء التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي العام ومدخل الإدارة الذاتية.
- **الحدود البشرية:** معلمو مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الدقهلية
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي

٢٠٢٤/٢٠٢٥

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لكل من الأداء التنظيمي للمدارس، والإدارة الذاتية.
- المحور الثاني: الإطار الميداني
- المحور الثالث: توصيات البحث

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الثلاثة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لكل من الأداء التنظيمي للمدارس، والإدارة الذاتية

أولاً: الأداء التنظيمي للمدارس

(١) مفهوم الأداء التنظيمي

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم والمؤشرات والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى باعتماد طبيعة عمل المؤسسة وأهدافها، ومكوناتها وآلية العمل بها، فمن الناحية الإدارية يقصد بالأداء القيام بأعباء الوظيفة وفقاً للمعدل المطلوب أدائه والذي يمكن معرفته من خلال تحليل الأداء بدراسة كمية العمل والوقت المستغرق فيه، وتدني مستوى الأداء يعني ضعف إنتاجية العامل أو عدم إنتاجه للعمل المطلوب منه بصورة كاملة (العدوان، ٢٠١٩، ٢٦).

ويُعرف الأداء التنظيمي كما يراه (Moline & Callahan, 2010, 67) على أنه: الحلقة الأخيرة التي ترغب المؤسسة بتحقيقها أو أنها الغايات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، بفاعلية وكفاءة. بينما يرى (Desta, 2014, 56) بأن الأداء التنظيمي يتساوى في أهميته مع النشاط التشغيلي للمؤسسة، ويشير إلى المستوى المطلوب من الأداء الذي تريد الوصول المؤسسة إليه، مما يدفعها إلى اتباع الأساليب التنظيمية لتحقيق الأهداف المنشودة.

ولاحظ (Farjoun, 2014, 29) أن "الأداء التنظيمي ينطوي على القيام اليوم بما سيؤدي إلى قياس النتائج المرجوة غداً".

وعرف (شهاب، ٢٠١٤، ٦٥) الأداء التنظيمي بأنه: قدرة المؤسسة على أداء الأعمال والمهام لتحقيق الأهداف المحددة في رسالتها، وقدرتها على استخدام الموارد التنظيمية بالطريقة الكفاءة للوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة.

وعرف الدوري (٢٠١٦، ٧٤) الأداء التنظيمي بأنه: المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".

ويُعرف على أنه: المؤشر الذي يقيس نجاح المؤسسة وحجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم بها، وهو العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق أهدافها المحددة في استراتيجيتها للبقاء والاستمرارية، من خلال تخصيص قدر مناسب من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية لبلوغ المؤسسة للأهداف المخططة لها بكفاءة وفعالية (الصادق، ٢٠١٧، ٣٣١).

كما يُعرف الأداء التنظيمي بأنه: تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل محفزة، تهتم بتبادل الأفكار والإبداع، وتوفر التقنيات التي تسمح بتبسيط الإجراءات وتطوير مستوى الأداء بتقديم التدريب المستمر، ومراجعة أنظمة العمل لضمان الجودة، وتجنب تكرار الأخطاء (العازمي، الهاجري، ٢٠١٨، ٣١).

في حين عرفه البعض بأنه: قدرة المؤسسة على جعل جميع الأنشطة والعمليات تخدم أهداف المؤسسة التي تم تضمينها في رسالتها، مما يتيح الفرصة بإنتاج منتجات ومخرجات متميزة، والوصول للأهداف التي تسعى إليها من خلال تدريب العاملين، وزيادة مهاراتهم للوصول للمستوى المنشود من الأداء مع التركيز على العوامل التنظيمية (الحسني، ٢٠١٩، ٣٤).

ويمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه قدرة المؤسسات على تعظيم استخدام مواردها بالشكل الأمثل، بحيث تتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية بشكل مناسب لتحقيق أهدافها المختلفة (الشرايدي، ٢٠١٩، ٢٧)

مما سبق عرضه يمكن تعريف الأداء التنظيمي على أنه: كافة الممارسات التي تقوم بها مدارس التعليم الثانوي العام من أجل تحقيق أهدافها عن طريق حسن استغلال مواردها المادية والبشرية المتاحة وتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية من أجل تطوير الأداء المدرسي وتحقيق مستوى عالي من الرضا للمعلمين والطلاب والمجتمع.

(٢) أهمية الأداء التنظيمي

تتجلى أهمية الأداء التنظيمي في أنه يعكس نجاح المؤسسة أو فشلها، وكذلك معرفة موقعها وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين الذين يمكن اعتبارهم رواداً في مجال عملها، ويمكن تحديد أهمية الأداء التنظيمي من خلال المقارنات بين المؤسسات، وإصدار الحكم على الاستراتيجيات والهياكل وإنجاز الأهداف من النتائج التي يحصل عليها من الأداء، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الأداء خاصة بالنسبة لمؤسسات رياض الأطفال بهدف زيادة قدرة المؤسسات المذكورة على التكيف للتغيرات السريعة في المشهد التنافسي على المستويين المحلي والعالمي في الوقت الحاضر، وذلك من خلال تعزيز جوانب القوة في

الأداء والعمل على التخلص أو الحد من تأثير حالات الخلل التي يعاني منها، ويشير (البستاني، ٢٠١٩، ٤٠) إلى أهمية الأداء التنظيمي، كما تعكسه النقاط التالية:

١. أنه يعبر عن فاعلية المؤسسة وقدرتها على صنع النتائج المقبولة وتحقيق طلبات المجموعة المهمة بالمنظمة.

٢. أن الأداء التنظيمي هو المحور المركزي لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها، لا سيما الخطط الاستراتيجية.

٣. أن الأداء التنظيمي يعد مؤشراً جوهرياً في قدرة المؤسسة على استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها

٤. أنه يساعد المدراء في تشخيص الأداء الجيد؛ من أجل ضمان معرفة الوقت المناسب لتدخلها عندما يبدأ العمل في التدهور.

ويحدد حسن (٢٠١٣، ٩٦-٩٧) أهمية التعرف على مستوى أداء المؤسسة في الآتي:

١. مدى مواجهة خطر التحديات البيئية.

٢. ملاءمة الإجراءات الاستراتيجية في ضوء الأهداف والموارد.

٣. التأكد من أن المعنيين بتنفيذ الخطط هم على معرفة جيدة بها.

٤. التحقق من التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.

٥. مناقشة مدى ملاءمة تقسيمات الهيكل التنظيمي في تنفيذ الأهداف.

٦. معرفة حال المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية وملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى المرؤوسين.

كما يوضح (Wheelen & Hunger, 2010, 21) أهمية الأداء التنظيمي في الآتي:

١. تحديد موقع المؤسسة وإمكاناتها، مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة في مجال العمل ذاته.

٢. التعرف على قابلية المؤسسة في إيجاد النتائج، ومدى ملاءمة الخطة للمحددات المطلوبة.

٣. التعرف على مدى ملاءمة الإجراءات الاستراتيجية للأهداف والموارد.

٤. التأكد من خبرة المعنيين بتنفيذ الخطة، ومدى مستوى التنسيق بين الأعمال والسياسات.

٥. إسهام عملية تقييم الأداء في تمكين المؤسسة من الوقوف على نقاط القوة والضعف، وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة.

(٣) أبعاد الأداء التنظيمي

ويمكن توضيح الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي على النحو الآتي:

١- البعد المالي

يركز البعد المالي على حجم المؤسسة ونشاطها الفعلي، وحجم المبيعات السنوي، والعائد من رأس المال المستثمر، ويُعد البعد المالي من الأبعاد التي لها أهمية بالغة، وتركز عليه أي مؤسسة مهما كان مجالها، ويهدف هذا البعد بيان الأداء المالي للمؤسسة، ومدى قدرتها على أداء مهامها، كما يبين فاعلية سير العمل فيها، بالإضافة إلى أن نجاحها أو فشلها يعتمد على قدرتها للوصول إلى أداء مالي جيد، والذي بدوره يغطي تكاليف الإنتاج، ويساهم في زيادة الاستثمارات، وتنشيط عمليات البيع، مما يزيد الموثوقية من جانب العملاء، ويُمكن وصفه بأنه التخطيط للموارد المالية للمؤسسة بالاعتماد على التوزيع الأمثل للموارد المتاحة فيها، كما اعتبره الكثيرون: أداة تكشف نقاط الضعف والقصور فيها، ويساهم في إعداد إطار شامل للأداء المالي للمؤسسة، ووضع الأهداف المالية لها، المتمثلة في استخدام الموارد المالية؛ لزيادة الطاقة الإنتاجية فيها (الحسني، ٢٠١٩، ٣٥-٣٦).

٢- البعد التنظيمي

يقصد بالبعد التنظيمي: مجموعة من الطرق والسياسات التي تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً بمعايير يتم على أساسها القياس الفعلي للإجراءات التنظيمية المعتمدة، ومدى تأثير العوامل التنظيمية على الأداء الفعلي لها، بالإشارة إلى أن قياسها يرتبط مباشرة بالهيكل التنظيمية والنتائج المتوقعة من ذلك، وقياس مقدرة المؤسسة على العمل كما خطط له ضمن المعايير المعتمدة، ويشكل البعد التنظيمي أساساً فاعلاً في قياس الأداء؛ لإتاحة الفرصة أمام المؤسسة لإدراك العوامل التنظيمية من خلال دراسة الوضع العام والمحيط بها (إدريس، ٢٠٠٩، ٦٣).

٣- بعد العمليات الداخلية

هذا البعد يتعلق بأداء الأنشطة والعمليات التشغيلية، ومقدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ضمن المعايير والمقاييس المعتمدة، ويتضمن هذا البعد كافة العمليات الداخلية للمؤسسة التي تشكل قيمة لها (من عمليات ابتكار، وإدارة العميل، والعمليات التشغيلية، والعمليات البيئية وغيرها الكثير)، إذ يتم التركيز في هذا البعد على تنشيط المدخلات، والاستخدام الصحيح للموارد المتاحة فيها؛ بهدف تحويلها إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للمتعاملين معها، وقدرة المؤسسة على قياس مدى التوافق بين مخرجات المؤسسة ومدخلاتها، وزيادة كفاءة العمليات؛ لتعزيز الأداء الكلي للمؤسسة مما يؤدي إلى خلق فرصة التميز بأدائها عن غيرها من المؤسسات (عليجات، ٢٠١٥، ٤٤).

٤- بعد المتعاملين (العملاء)

يوضح بعد المتعاملين (الزبائن) قدرة المديرين على تحديد احتياجاتهم الواجب تلبيتها، واحتياجات المجتمع التي تتنافس فيه، وقياس أدائها، إذ يُعد المتعاملون (الزبائن) الأساس لأي مؤسسة؛ لمساهمتهم المباشرة في نجاحها أو فشلها. لذا تسعى العديد من المؤسسات لاتباع شتى الطرق والأساليب للوصول إلى رضاهم، ويركز هذا البعد على أداء الأنشطة للوفاء بمتطلبات المتعاملين معها وحاجاتهم ورغباتهم، ومدى مقدرة المؤسسة على تحقيق الرضا التام لهم من خلال تقديم كل ما هو جديد ومبتكر لهم (ابن عيشي، ٢٠١٢، ٥٧)

وترى الباحثة أن أبعاد الأداء التنظيمي تكمن أهميتها من كونها تعبر عن مقدرة المؤسسة على الوصول إلى النتائج التي تهدف إلى تحقيقها، وتحقيق متطلبات المتعاملين معها والمساهمين، ومقدرتها على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بقدرة تفوق المنافسين، كما تتمحور أهميتها حول مقدرة المؤسسة على تخفيض كلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها مقارنة بالمنافسين في ذات المجال، ومدى قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية لها جراء اتباع الأساليب والمعايير التي ترفع من أدائها الاستراتيجي.

لذا فإن الأداء التنظيمي يحقق إطاراً شاملاً يشمل كل مهارات وكفاءات المؤسسة التي تعكس قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة التي تم تحديدها ضمن رسالتها ورؤيتها، ويعكس قدرتها على النجاح في إدارة أنشطتها ومواردها، والتكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

(٤) مؤشرات الأداء التنظيمي

تُعرف مؤشرات الأداء بأنها: "إشارات للنجاح تشير إلى مدى تحقيق الأهداف التربوية، أو هي أدوات للقياس والتشخيص لتقدير قيمة متغيرات النظام التعليمي الكمية أو الكيفية، بشكل مفرد أو بإدماج عدد من المتغيرات في نقطة معينة أو سلسلة زمنية أو مكانية بشرط توافر الأسلوب العلمي في بنائها وحساب قيمتها" (حافظ، البحيري، ٢٠٠٦، ١١٨).

وتبرز أهمية المؤشرات في مجال التعليم من خلال الاستعانة بها في بناء قواعد للبيانات والمعلومات، التي يمكن من خلالها تزويد صانعي السياسة التربوية بالمعلومات، التي تساهم في صناعة القرارات التربوية السليمة، وتوجه مسار التعليم، وتضبط اتجاهه، وترسم مستقبه، إضافة إلى استخدامها في مراقبة وتقويم الأداء، كذلك استخدامها في رصد التغيرات والتطورات في المجالات التي تكون فيها المؤشرات دليلاً على وجودها، كما تستخدم كوسيلة إنذار مبكر عن المخاطر الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع في مرحلة زمنية معينة (شاذلي، ٢٠٠٥، ٣٢).

ونظرا لأهمية مؤشرات الأداء المدرسي فقد أجمع خبراء بناء وصياغة المؤشرات على ضرورة توافر شروط معينة تميز المؤشرات المفيدة والجيدة، طالما ترتب على استخدامها صنع واتخاذ قرارات تؤدي إلى تحسينات قابلة للقياس في بنية وعناصر المدرسة وأهم هذه الشروط هي (Eckhard, et. Al., 2004): (22)

- **التحديد/ الوضوح Specificity**: أي أنها محددة بعبارات وألفاظ واضحة ومفهومة، ومفسرة، وتشتمل على مفاهيم مرتبطة بمجالات ومستويات معيارية محددة.
 - **التركيز Focus**: أي أنها لا تركز على التفاصيل الصغيرة غير الضرورية، بل تهتم وتركز على المفاهيم، والأفكار الضرورية لتحقيق الجودة.
 - **تشاركية للجميع Binding for all**: يشارك جميع الأفراد داخل المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع في وضعها، وهي مواجهة لجميع الأفراد داخل وخارج المدرسة.
 - **التمييز Differentiation**: المؤشرات لها قدرة عالية على التفريق بين درجات كفاءة وجودة مستويات الأداء، كما تميز بين التلاميذ الأسوياء وذوي الاحتياجات الخاصة وبطيئي التعلم.
 - **الشمول Comprehensibility**: بمعنى أنها ينبغي أن تشتمل جميع مجالات العمل المدرسي.
 - **الجدوى Feasibility**: أنها لا تتطلب موارد وقدرات خاصة تفوق طاقات وقدرات العاملين وتسبب لهم الإجهاد في العمل، كما أنها لا تتطلب موارد تفوق قدرة المدارس.
 - **تطويرية Developmental**: بمعنى أنها تسعى إلى تطوير الأداء باستمرار في ضوء ما يظهر من التغيرات المتلاحقة والمستمرة في الظروف المحيطة.
 - **تنبؤية Visionary**: بمعنى أنها لا تصف الوضع الحالي فقط، ولكن تسعى إلى التنبؤ وتقديم التصورات المستقبلية لمعرفة ماذا نريد؟ وكيف نصل إلى هناك؟
- ويمكن تحديد أهم مؤشرات الأداء التنظيمي، فيما يلي (Macpherson & Pabari, 2004, 8):

١ - فاعلية المؤسسة

والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها، والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.

٢ - كفاءة المؤسسة

وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

٣- الارتباط/الملاءمة

وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً وكيفياً، بمعنى هل المؤسسة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

٤- الاستدامة

وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

ومن العرض السابق لمؤشرات الأداء التنظيمي يجدر القول: أن الاعتماد على مؤشرات الأداء في وصف وتحليل وتفسير وتشخيص واقع النظام المدرسي، يفيد في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة تزيد من فعاليتها، وتجعل عمليات التحسين للأداء التنظيمي عملية مستمرة من خلال ما توفره من تغذية راجعة، وهذا من شأنه أن يوجه السياسة التعليمية ويجعلها واقعية.

ثانياً: الإدارة الذاتية

(١) مفهوم الإدارة الذاتية

تعددت تعريفات الإدارة الذاتية، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- مدخل إداري يعزز الحكم الذاتي واستقلالية إدارة المدرسة المتوسطة في إدارة شئونها، وتركز على تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للأفراد العاملين، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بها، بهدف تحسين الأداء والارتقاء بمستوى العملية التعليمية (العزل، ٢٠١٧، ٤٥٠).

- أنها نموذج إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية من أجل المشاركة والتطوير والتحديث، وذلك من خلال اللامركزية بحيث تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى تفعيل المشاركة في صنع القرارات وتنفيذها بين المدرسة والمجتمع المحلي (عامر، ٢٠١٨، ٢٩٦).

- أنها مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تقوم بها المدرسة كوحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها الحرية في صنع القرارات المتعلقة بعمليات المدرسة واتخاذها بمشاركة جميع أطراف العملية التعليمية من المدراء والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي؛ بهدف حل مشكلاتها والارتقاء بمستوى أداء المدرسة (خليفة، ٢٠٢٠، ٢٧٩).

- أنها عملية التحلي بالسلطة الذاتية لإدارة المدرسة، والبعد عن اللامركزية في معظم الأحيان، والتفاعل مع مؤسسات المجتمع المحيط بالمدرسة والمهتمين بتطوير التعليم ورجال الأعمال وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات والتخطيط وتنمية العملية التعليمية، ليتأكد للمدرسة استقلاليتها ومسؤوليتها في إدارة عملياتها في ضوء مواردها المتاحة (عامر، ٢٠٢١، ١٦٢).

- أنها: استراتيجية تقوم على مبدأ اللامركزية وتهدف إلى تحسرن التعليم وتطويره، يتم بموجبها منح أعضاء الإدارة المدرسية سلطة واستقلالية في اتخاذ القرارات، بحيث تصبح المدرسة أكثر مسؤولية واستقلالية في تسير شؤونها بما يتناسب مع حاجاتها وخصائصها والإمكانات المتاحة لها (جنادي، حويل، ٢٠٢٢، ٣٢).

- أنها: منح السلطة والصلاحيات لمجلس إدارة المدرسة بما تتضمنه عملية صنع واتخاذ القرارات التعليمية والمالية بمشاركة مديري المدارس والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء أمور التلاميذ والطلاب. (العتيبي، ٢٠٢٣، ١٣١).

وفي ضوء ما سبق عرضه من تعريفات، يعرف البحث الحالي الإدارة الذاتية على أنها: نمط إداري يهدف إلى ضمان مزيد من الفعالية عن طريق استخدام المدرسة -وليس الإدارة التعليمية في منطقة معينة -كوحدة رئيسية لصنع القرار التعليمي، وذلك فيما يختص بالمنهج والأفراد عن طريق وجود مجلس منتخب يدير المدرسة فنياً في ضوء مراقبة السلطة المحلية.

(٢) أهداف الإدارة الذاتية

إن الإدارة الذاتية للمؤسسة التعليمية تُعد آلية مفيدة في تحقيق التنمية المهنية للأفراد العاملين ، والتغيير التربوي و زيادة فاعلية العمل على المستوى المؤسسي بما توفره من سلطات وصلاحيات واسعة للإدارة المدرسية ، و تحد من المركزية القائمة وتضمن حلقات الجودة ونجاحها في المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى كونها استراتيجية لتحسين التعليم من خلال تحويل أو تفويض سلطة ، وصنع القرار إلى المؤسسات التعليمية ، مما يساعد على توفير بيئة تعليمية أكثر فاعلية من خلال نظام لامركزي ينقل السلطة من المناطق المركزية إلى المؤسسات التعليمية (عامر، ٢٠٢١، ١٧٤).

وعليه تري السويدان (٢٠١٧، ٣٧٦) أن الهدف الرئيس للإدارة الذاتية يتمثل في تحويل السلطة من المديرية والإدارة التعليمية إلى الإدارة المدرسية مدير المدرسة والمعلمين، وأولياء الأمور)، ومن ثم فإنها تعتبر مثلاً واضحاً للإدارة الجماعية التي تقوم على لا مركزية اتخاذ القرار بالإضافة إلى زيادة وعي العاملين في المدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم، وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب وتحقيق المشاركة الفعالة في المجالس المدرسية، وتغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي بما يضمن

التفاعل البناء إدارة المدرسة و تفعيل قدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، بل وقدرتها على تطوير أهدافها يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية.

وقد عبر ممدوح (٢٠١٤، ٧١٧-٧١٩) عن إهداف الإدارة الذاتية للمدرسة فيما يأتي:

- ضمان تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على مستوى المدرسة، ومن ثم تحقيق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية.
- تدعيم الروابط بين فريق إدارة المدرسة وأولياء الأمور، وكذا المهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، مما يتيح فرصة تحديد العوامل المسهمة في خفض الأداء بالمدرسة وتفسيرها بموضوعية كبيرة، ومن ثم صياغة مجموعة من الحلول الابتكارية للقضاء على هذه العوامل وبما يسهم في تطوير الأداء بالمدرسة وزيادة فعاليتها.
- توفير الرعاية الكافية لجميع تلاميذ المدرسة، بما يضمن تفوقهم ويؤثر بالإيجابية على مستوى تعليمهم وهذا يشجع بدوره على التفوق والمنافسة بين المدارس، ومن ثم حرية اختيار أفراد المجتمع لأنسب من بينها وإمكانيات وأهداف كل أسرة على صعيد هذا المجتمع لتعليم أبنائهم.
- يمنح مدخل الإدارة الذاتية كافة أصحاب المصالح المدرسية الفرصة والتشجيع الضروريين لدعم مشاركتهم في مسؤولية وسلطة صناعة القرارات المتعلقة بالعمليات المدرسية واتخاذها.
- تفعيل آليات المشاركة بين كافة العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور وقيادات المجتمع المحيط ومؤسساته ضماناً لتطبيق اللامركزية في إدارة المدرسة.
- تفويض مجلس إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحسين أدائها وجودتها.
- تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة، وذلك من خلال الاتفاق معاً على مواصفات الأداء الفعال لكل منهم وربط الحوافز بمستويات أدائهم.
- تشجيع الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة، وذلك من خلال الاتفاق معاً على مواصفات الأداء الفعال لكل منهم وربط الحوافز بمستويات أدائهم.

(٣) مبادئ الإدارة الذاتية

- لقد أصبح ينظر للإدارة الذاتية للمدرسة، باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين العاملين بالمدرسة - المدير والمعلمين والمعاونين وتلاميذها - وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المهتمين بالتعليم ومؤسسات المجتمع، لصناعة قرارات لا مركزية على مستوى المدرسة - وبخاصة المرتبطة بالأدوار الوظيفية للمدرسة - تستهدف تحسين ظروف التعليم للتلاميذ والكبار، وذلك من خلال المسؤولية المناسبة والمساءلة المناسبة، حيال ما حُوّل لإدارة المدرسة من مهام وأدوار من قبل

الإدارة التعليمية، وعليه يتضح أن ثمة عدة مبادئ يجب أن تقوم عليها الإدارة الذاتية للمدرسة، ويمكن تناولها على النحو التالي:

١ - لامركزية السلطة

وتشير إلى توزيع السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة، والمشاركة في صنع القرار، حيث تستند على نقل السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى، وتفعيل دور المرءوسين في التنظيم المدرسي، وإعطائهم صلاحيات مختلفة يستطيعون من خلالها ممارسة أدوارهم التنظيمية، ومعنى ذلك أنها تعنى تمتع المدرسة بسلطات عديدة في كافة النواحي المتصلة بالعمل فيها، وتسعى الإدارة الناجحة إلى توزيع السلطة على نحو شامل عبر المؤسسات المدرسية لترسيخ وزيادة الالتزام لدى جميع المعنيين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار، وذلك من خلال إنشاء شبكات اتصال، وتكوين فرق عمل رأسية وأفقية ولجان دائمة، والمجالس المدرسية الناجحة هي تلك التي تسعى لبناء العلاقات وتنسيق الأنشطة بين جماعات العمل، وضمان أن فرق العمل تركز على رؤية المدرسة وأهدافها، وأن لديهم المصادر اللازمة لأداء العمل بفعالية (العزل، ٢٠١٧، ٤٦١).

وقد تم تقسيم اللامركزية إلى أربعة أشكال عامة هي: التنازل والتفويض وعدم التمرکز والتجريد؛ حيث يُنظر للتنازل باعتباره نقل السلطة إلى هيئات محلية مستقلة ذاتياً أو شبه مستقلة، وللتفويض على أنه عملية نقل المسؤوليات والخدمات والإدارة إلى السلطات والمؤسسات المحلية، وعدم التمرکز بمعنى تفويض تنفيذ البرامج الوطنية إلى الفروع الأدنى من المؤسسة الحكومية، والتجريد ويقصد به نقل الخدمات والمؤسسات الحكومية إلى الشركات والمؤسسات الخاصة، والتطبيق العملي لهذا المبدأ يؤكد على حقيقة مؤداها "أن اللامركزية قد تكون غير ملائمة في بعض الظروف، بل ويمكن أن تؤدي إلى تدني نمط الإدارة وقصوره دون تحقيق أهداف المؤسسة (مدوح، ٢٠١٤، ٧٢٣).

٢ - المشاركة في صناعة القرار

وتعني المشاركة إتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء آرائهم فيما يتعلق بالأمور الإدارية بالمدرسة وعدم قصرها على المدير والوكلاء، وعدم تقليص دور المعلمين عند إلقاء الدروس فقط، وتفويض السلطة لهم ووضع رأيهم موضع التطبيق، أي أن الهدف الرئيس لتطبيق المشاركة في صناعة القرار علي مستوى المدرسة يتمثل في (محمدين، ٢٠١٠، ٤٨٦):

- بناء قدرات الإداريين والمعلمين وأولياء الأمور وكافة المشاركين في صناعة القرار المدرسي وتأهيلهم لتحمل مسئولية ضمان توفير البيئة التعليمية المناسبة لعملية التعليم.

- مشاركة أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته مدير المدرسة ومعلميها وممثلين عن تلاميذها في عملية صناعة القرارات المنظمة لحسن سير العمل وضبط النظام داخل المدرسة وفصولها وذلك من خلال مجلس إدارة المدرسة التي يجب أن يقودها قائد أكثر كفاءة وفعالية، وفي هذا الصدد يشير البعض إلى أن المجالس المدرسية يقودها عادة ولا يرأسها مديرون يمارسون القيادة من خلال تحريكهم للآخرين، حيث يشجع هؤلاء القادة كافة الحضور علي المشاركة الإيجابية بهدف إيجاد ملكية واسعة لمجهودات التحسين ضماناً لتركيز المجلس علي ما هو أفضل للتلاميذ، أي أن الأولوية القصوى للمجلس يجب أن تتمركز حول إيجاد ظروف مجتمعية من شأنها تحسين بيئة وبرامج التعليم لتلاميذ المدرسة.

٣- المساءلة والمحاسبية

يقصد بالمحاسبية " قياس نتائج العملية التعليمية بطريقة مباشرة عن طريق استخدام معايير موضوعية في إطار نظام تعليمي يعتمد على تحقيق الأهداف أكثر من اهتمامه بالعملية التعليمية والممارسات التربوية الضمنية لها، ويهتم بالفاعلية أكثر من اهتمامه بالكفاية في التعليم، ويتجه نحو نتائج العملية التعليمية أكثر من توجهه نحو عناصر العملية ومدخلاتها "لذلك وضعت المدرسة تحت نظام فعال من المحاسبة يتمثل في شقين ، يتمثل الأول في المحاسبة المهنية والأخلاقية وهو الحكم على السلوكيات والأخلاقيات والقدرة على أداء الأعمال، أما الثاني يتمثل في المحاسبة الفنية، وهو النظر إلى المدرسة باعتبارها مؤسسة اقتصادية لها تحقيق الربح المادي، والربح المادي هنا هو مستوى أداء المخرجات التعليمية بها وملاءمته لسوق العمل (محمد، ٢٠١٠، ٤٨٧).

وتحتاج الإدارة الذاتية للمدرسة إلى الشقين من المحاسبة، وذلك حتى يمكنها تحقيق أهدافها، فعندما يترك للمدرسة حرية الإدارة والاستقلال بنفسها في عملها، كان لابد وأن يكون هناك نظام دقيق من المحاسبة والمساءلة على المدرسة يبدأ عند اختيار العاملين بالمدرسة، وسير العملية التعليمية بها، وينتهي بالحكم على مخرجات العملية التعليمية.

وتنقسم المحاسبية في المدارس إلى ثلاثة أنواع (محمد، ٢٠١٧، ٢٩٠):

- **المحاسبية الأكاديمية:** فيها يتم محاسبة المدرسة على مدى التزامها ببرامجها التعليمية ومراجعة نتائج الطلاب ومقارنتها بما هو متفق عليه في العقد، ويقوم استبعاد الطلاب للالتحاق بالجامعة.
- **المحاسبية المالية:** تعني مراقبة المدرسة المستقلة لمعرفة مدى استغلالها للميزانية المقدمة إليها وتوزيعها بطريقة عادلة بين الطلاب، وتهتم المحاسبية المالية بتقييم أداء المدرسة المالي.

- **المحاسبية التنظيمية:** تعني محاسبة المدرسة على التزامها بالأساليب الإدارية المتفق عليها في العقد، وتزويد المفوضين بتقارير سنوية عن الأداء، والوفاء باحتياجات الطلاب وأولياء أمورهم والعاملين بالمدرسة.

٤- الشفافية ونشر المعلومات

تتبنى فلسفة الإدارة الذاتية من الأهمية القصوى لإتاحة المعلومات الدقيقة والتفصيلية عن كل شئون المدرسة ونشرها بين كافة المعنيين بالعملية التعليمية والمجتمع المحلى وذلك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات التربوية الرشيدة فالمعلومات يجب ألا يتم قصرها على قادة المدرسة وحجبها عن باقى العاملين وأولياء الأمور والمجتمع المحلى فمن الأهمية نشر المعلومات والتي بدونها يصعب الوصول إلى حلول تنهض بالعملية التعليمية والبحث عن مصادر تمويل جديدة بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به المدرسة من أعمال وما تبشره من مهام ومسئوليات وما تديره من عمليات وبرامج ومستوى الأداء والتحصيل للطلاب ومستوى القصور والجودة والتميز لتمكين كافة المعنيين بالعملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها والذين تتجمع اهتماماتهم حول تحسين مدخلاتها ومخرجاتها من الوصول إلى موارد جديدة وحلول لمشكلاتها (عيداروس، ٢٠٠٥، ٢٤٠).

وبالإضافة إلى أهمية إتاحة المعلومات فإن لطريقة نقل المعلومات ونشرها للمجتمع المدرسى والمحلى أهمية كبيرة أيضاً فى كتابتها وتوزيعها داخل المدرسة وخارجها ومن ذلك على سبيل المثال، معلومات عن الوصف الوظيفى، الخطط الإستراتيجية، الجداول الزمنية لتنفيذ الخطة، توقعات الأداء بالنسبة للمعلمين والطلاب وتكون هذه المعلومات المنشورة بمثابة طريقة لنشر وتوصيل رسالة المدرسة إلى المجتمع ومدخل لفتح جسور الاتصال بينها، وعموماً فإنه يمكن الاستفادة من نشر المعلومات فى أكثر من اتجاه مثل (رزق، ٢٠١١، ٤٥٨):

- تعظيم مشاركة العاملين والمهتمين بالعملية التعليمية بإرادتهم الحرة فى بناء المؤسسة التعليمية والشعور بملكيته Ownership.

- صنع القرار بتوفير أسس المفاضلة والمقارنة بين البدائل من خلال المعلومات.

- توفير معلومات عن المتغيرات المستقبلية الأمر الذي يمكن من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.

- استطلاع الرأى للآباء والمجتمع المحلى لقياس مدى رضاهم وتحديد أولويات العام القادم.

- تقويم الأداء وبيان فاعليته وكفاءته فى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

- تفعيل دور المشاركة المجتمعية فى الوصول إلى موارد جديدة وحلول تنهض بالمؤسسة التعليمية.

- محاسبة المؤسسة التعليمية عن حسن أداء العمل المكلف به وعلى النتائج والإنجازات.

المحور الثاني: الإطار الميداني

يتضمن هذا الجزء خطوات منهجية تتمثل في تحديد منهج البحث، واختيار العينة، وإعداد أداة الدراسة وتقنياتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك على النحو الآتي:

■ منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي/ المسحي والارتباطي والسببي، وذلك لملاءمة هذا المنهج لأهداف البحث وما تنطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً.

■ مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وبعد استثناء العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة، وتم توزيع أداة البحث (الاستبانة) على عينة عشوائية قوامها (٤٥٠) منها، وبعد فحصها قبل المعالجة الإحصائية، تبين أن الصالح منها (٣٧٠) استبانة، والجدول رقم (1) يوضح خصائص أفراد عينة البحث.

جدول رقم (1)

خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	١٢١	٣٢,٧
	أنثى	٢٤٩	٦٧,٣
المجموع		٣٧٠	١٠٠
سنوات الخبرة	بكالوريوس	٧٤	٢٠
	ماجستير	١١٥	٣١,٠٨
	دكتوراه	١٨١	٤٨,٩٢
المجموع		٣٧٠	١٠٠

■ أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء استبانة كأداة لبحثه، مستفيداً من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٥٦) فقرة موزعة على محورين، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الثلاثي (مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة)، وتم التأكد من الخصائص السيكمترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

١. صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين

في مجال أصول التربية ، وعددهم (١٧) محكماً، وتم استرجاع الاستبانات من المحكمين ودراساتها جيداً، وإدخال التعديلات اللازمة عليها طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين، والخطوط العريضة لهذه التعديلات تضمنت: إعادة صياغة بعض العبارات من الناحية اللغوية حتى لا يواجه المستجيب مشكلة في فهمها وتفسيرها، وحذف بعض العبارات المتكررة، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٥١) فقرة موزعة على محورين، وبعد ذلك تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) معلماً ومعلمة، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط للمحور الأول بالاستبانة ككل (٠,٨٩)، وكان معامل الارتباط للمحور الثاني بالاستبانة ككل (٠,٨٨)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 $\leq \alpha$)، كذلك تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات الارتباط في المحور الأول (0.88-0.92)، وفي المحور الثاني (0.92-0.95)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة (0.01 $\leq \alpha$).

٢. ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات للمحور الأول (0.95)، وللثاني (0.81)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.92)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)

استخدم البحث بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة، وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم اعتماد المعيار الآتي لاحتساب طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة؛ أي (3-1=2) ÷ 3 = (0.66). وحددت قيم المتوسطات الحسابية على النحو الآتي: مرتفعة (من 2.34 إلى 3)؛ متوسطة (من 1.67 إلى 2.33)؛ منخفضة (من 1 إلى 1.66). نتائج البحث ومناقشتها

نتائج التساؤل الأول: ما مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في جدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

تقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتبة
١	تستخدم التكنولوجيا الحديثة في كافة الأعمال التربوية والإدارية داخل مدارس التعليم الثانوي العام	٢,٢٤	٠,٦٤٥	٧٤,٦٥	متوسطة	٦
٢	يُناسب نظام الأجور جميع العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام.	٢,٢٨	٠,٦٨٦	٧٥,٩٩	متوسطة	٢
٣	يتم تفويض الصلاحيات بغرض تسهيل الإجراءات.	٢,٢٥	٠,٦٧٢	٧٤,٩٩	متوسطة	٥
٤	يتم العمل على توفير كادر إداري مساعد.	٢,٢٧	٠,٦٩٠	٧٥,٦٥	متوسطة	٤
٥	يوجد توازن بين الأعمال الإدارية والتربوية بمدارس التعليم الثانوي العام.	٢,١٩	٠,٦٨٧	٧٢,٩٩	متوسطة	١٥
٦	يتوفر نظام واضح لتقييم أداء العاملين.	٢,١٢	٠,٦٩٧	٧٠,٦٥	متوسطة	٢٢
٧	تتوفر العدالة في فرص التطوير للعاملين بالمدارس	٢,١٣	٠,٧١٧	٧٠,٩٩	متوسطة	٢١
٨	تُساعد نظم وإجراءات العمل على الإبداع والابتكار.	٢,١٩	٠,٦٩١	٧٢,٩٩	متوسطة	١٤
٩	يُراعى التخصص في العمل داخل المدارس.	٢,١٥	٠,٦٨٢	٧١,٦٥	متوسطة	٢٠
١٠	يتوفر نظام مناسب للمكافآت لجميع العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام.	٢,١٧	٠,٦٣٢	٧٢,٣٢	متوسطة	١٩
١١	تتوفر خدمة البريد الإلكتروني لجميع العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام.	٢,٢١	٠,٦٣٣	٧٣,٦٥	متوسطة	١١
١٢	تقوم إدارة المدرسة بإشراك العاملين في صناعة القرار.	٢,٢١	٠,٦٧٥	٧٣,٦٥	متوسطة	١٠
١٣	يتم تحديد إجراءات العمل بوضوح لجميع العاملين في المدارس	٢,٢٢	٠,٦٢٢	٧٣,٩٩	متوسطة	٨
١٤	تتوفر قاعدة بيانات للعاملين بمدارس التعليم الثانوي العام.	٢,١٨	٠,٦١٢	٧٢,٦٥	متوسطة	١٧
١٥	تهتم إدارة المدرسة برفع كفاءة العاملين من خلال التدريب الفعال، وفتح آفاق التفكير والإبداع	٢,٣٤	٠,٦٧٨	٧٧,٩٩	مرتفعة	١
١٦	تقوم إدارة المدرسة بأرشفة وتخزين المعلومات لاستخدامها عند الحاجة.	٢,٢١	٠,٦٩٤	٧٣,٦٥	متوسطة	٩
١٧	تهتم إدارة المدرسة بتذليل الصعوبات التي تواجه كافة العاملين.	٢,١٨	٠,٦٥٩	٧٢,٦٥	متوسطة	١٦
١٨	تهتم إدارة المدرسة بتوفير بيئة عمل مناسبة للأداء الجيد.	٢,٢٠	٠,٦٣٨	٧٣,٣٢	متوسطة	١٣

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتبة
١٩	تحرص إدارة المدرسة على تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين.	٢,٢٧	٠,٦٩١	٧٥,٦٥	متوسطة	٣
٢٠	يتوفر نظام واضح لتقييم أداء العمل داخل بمدارس التعليم الثانوي العام.	٢,١٧	٠,٦٧٠	٧٢,٣٢	متوسطة	١٨
٢١	تقوم إدارة المدرسة بمراجعة عملياتها باستمرار، وتستفيد من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة العمل.	٢,٢٠	٠,٦٧٣	٧٣,٣٢	متوسطة	١٢
٢٢	تتسم الإجراءات الإدارية داخل المدرسة بالسهولة.	٢,٢٢	٠,٦٨١	٧٣,٩٩	متوسطة	٧
٢٣	يوجد نظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت.	٢,٠٤	٠,٦٣٣	٦٧,٩٩	متوسطة	٢٣
٢٤	يساعد الهيكل التنظيمي في تفويض الصلاحيات بين المستويات الإدارية	٢,٠٣	٠,٦٤٢	٦٧,٦٥	متوسطة	٢٤
-	التقدير العام للمجال	٢,١٩	٠,٦٢٥	٧٢,٩٩	متوسطة	-

يتضح من الجدول رقم (2) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لمستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية بلغ (2.19)، وبوزن نسبي (72.99%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي " تهتم إدارة المدرسة برفع كفاءة العاملين من خلال التدريب الفعال، وفتح آفاق التفكير والإبداع" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٧,٩٩%)
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "يناسب نظام الأجور جميع العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام،" في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٥,٩٩%)
- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي " تحرص إدارة المدرسة على تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين." في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٥,٦٥%)

- جاءت العبارة رقم (٦) " وهي يتوفر نظام واضح لتقييم أداء العاملين، " في المرتبة الثانية والعشرين في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٠,٦٥%)
- جاءت العبارة رقم (٢٣) " وهي يوجد نظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت، " في المرتبة الثالثة والعشرين في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٧,٩٩%)
- جاءت العبارة رقم (٢٤) " وهي يُساعد الهيكل التنظيمي في تفويض الصلاحيات بين المستويات الإدارية، " في المرتبة الرابعة والعشرين (الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٧,٦٥%)

وقد ترجع الباحثة مجيء العبارة " تهتم إدارة المدرسة برفع كفاءة العاملين من خلال التدريب الفعال، وفتح آفاق التفكير والإبداع، " في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية إلى إدراك إدارة مدارس التعليم الثانوي العام لأهمية التحاق العاملين ببرامج التنمية المهنية لمسايرة كل ما هو جديد في المجال التربوي، خاصة في ظل التحديات والمتغيرات التربوية المعاصرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العجوز (٢٠٢٠) حول دور المدير في التنمية المهنية للمعلمين بوحدة التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، حيث جاء دور المدير في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في المرتبة الأولى.

كما قد ترجع الباحثة مجيء العبارة " يُساعد الهيكل التنظيمي في تفويض الصلاحيات بين المستويات الإدارية " في الرتبة الأخيرة في استجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية، إلى ديكتاتورية بعض مديري المدارس ورغبتهم في الانفراد بجميع المهام، بحيث ينسب كل إليهم كل جهد ملموس يتم تحقيقه، وهذا ما أكدته دراسة مسلم (٢٠٠٥) والتي توصلت إلى أن كثيرا من المديرين لا يقومون بتفويض مسؤولياتهم في القيام ببعض الأعمال الإدارية

التساؤل الثاني: ما درجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول رقم (3):

جدول رقم (٣)

تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية
من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الترتبة
١	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية بناء الهيكل التنظيمي الذي يحقق رؤية ورسالة وأهداف المدرس	2.44	0.625	٨١,٣٢٥	مرتفعة	٥
٢	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة.	2.48	0.639	٨٢,٦٥٨	مرتفعة	٢
٣	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية التعاقد مع معلمين جدد لتغطية النقص عند الحاجة.	2.46	0.699	٨١,٩٩٢	مرتفعة	٤
٤	يتم توزيع السلطات على جميع العاملين بالمدرسة من خلال فرق العمل.	2.49	0.654	٨٢,٩٩٢	مرتفعة	١
٥	تشجع إدارة المدرسة مشاركة كافة منسوبي المدرسة في صنع قراراتها.	2.36	0.632	٧٨,٦٥٩	مرتفعة	٧
٦	يتم وضع الجدول الدراسي بالمدرسة وفقاً لما يتناسب مع مصلحة الطالب	2.25	0.641	٧٤,٩٩٣	متوسطة	١٦
٧	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية وضع البرامج والخطط التدريبية التي تلبي احتياجات منسوبي المدرسة.	2.47	0.617	٨٢,٣٢٥	مرتفعة	٣
٨	يتم تقنين سياسة القبول بما يتناسب مع عدد المعلمين داخل المدرسة.	2.31	0.678	٧٦,٩٩٢	متوسطة	١٢
٩	تتولى إدارة المدرسة ترشيح المعلمين إلى وكلاء أو مديرين	2.24	0.658	٧٤,٦٥٩	متوسطة	٢٠
١٠	تشارك إدارة المدرسة إدارة التربية والتعليم في اختيار الأسلوب الأفضل لمتابعة الأداء	2.28	0.627	٧٥,٩٩٢	متوسطة	١٣
١١	تشارك إدارة المدرسة وزارة التربية والتعليم في عملية تطوير المناهج والمقررات الدراسية.	2.28	0.611	٧٥,٩٩٢	متوسطة	١٤
١٢	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية معظم شؤون المدرسة دون الرجوع لإدارة التربية والتعليم	2.25	0.613	٧٤,٩٩٣	متوسطة	١٨
١٣	يتم تشجيع كافة المعلمين في المدرسة على العمل بروح الفريق.	2.32	0.690	٧٧,٣٢٦	متوسطة	١٠
١٤	يتم استخدام أساليب متنوعة (مادية - معنوية) لتحفيز	2.26	0.644	٧٥,٣٢٦	متوسطة	١٥

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير	الرتبة
	العاملين في المدرسة.					
١٥	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية متابعة خطط وبرامج اللجان المدرسية بجوانبها المختلفة.	2.16	0.639	٧١,٩٩٣	متوسطة	٢٤
١٦	تحرص إدارة المدرسة على تنمية المعلمين مهنيًا من خلال تحسين كفاياتهم الإنسانية والتربوية والمهنية.	2.34	0.694	٧٧,٩٩٢	متوسطة	٩
١٧	تهيئ إدارة المدرسة فرص النمو المتكامل والرعاية للمتعلمين جسمياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً.	2.20	0.666	٧٣,٣٢٦	متوسطة	٢٢
١٨	تمنح إدارة المدرسة المعلمين الحرية لإثراء المناهج بما يخدم مصلحة الطالب.	2.25	0.625	٧٤,٩٩٣	متوسطة	١٧
١٩	تعمل إدارة المدرسة على بناء مرافق جديدة أو ترميم أخرى عند الحاجة دون الرجوع لإدارة التربية والتعليم.	2.36	0.622	٧٨,٦٥٩	متوسطة	٨
٢٠	يتم تنظيم ندوات ومؤتمرات تتناسب مع احتياجات الطلبة والمدرسين دون الرجوع لإدارة التربية والتعليم.	2.13	0.674	٧٠,٩٩٣	متوسطة	٢٦
٢١	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار الكتب المقررة والوسائل التابعة له.	2.23	0.639	٧٤,٣٢٦	متوسطة	٢١
٢٢	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية متابعة عملية صيانة المبنى المدرسي	2.24	0.687	٧٤,٦٥٩	متوسطة	١٩
٢٣	يتم إعداد تقرير سنوي بما تم إنفاذه من ميزانية المدرسة.	2.13	0.681	٧٠,٩٩٣	متوسطة	٢٥
٢٤	تتولى إدارة المدرسة مسؤولية وضع خطة لعملية الإنفاق على المدرسة	2.17	0.677	٧٢,٣٢٦	متوسطة	٢٣
٢٥	تتولى إدارة المدرسة تحديد الميزانية السنوية للمدرسة.	2.32	0.674	٧٧,٣٢٦	متوسطة	١١
٢٦	يتم تغطية الاحتياجات المادية للمدرسة دون الرجوع لإدارة التربية والتعليم.	2.38	0.657	٧٩,٣٢٥	مرتفعة	٦
٢٧	تتولى إدارة المدرسة عملية تأجير المرافق للمجتمع المحلي مقابل أجور رمزية.	2.08	0.622	٦٩,٣٢٦	متوسطة	٢٧
	التقدير العام للمجال	2.3	0.629	٧٥,٦٣	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (9) أن المستوى العام لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين بلغ (2.3)، وبوزن نسبي

(75.63%)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفياض (٢٠١١) والتي كشفت عن أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة في الأداة ككل.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "يتم توزيع السلطات على جميع العاملين بالمدرسة من خلال فرق العمل." في المرتبة الأولى في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٢,٩٩٢%)
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "تتولى إدارة المدرسة مسؤولية اختيار معلمي المدرسة." في المرتبة الثانية في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٢,٦٥٨%)
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي "تتولى إدارة المدرسة مسؤولية وضع البرامج والخطط التدريبية التي تلبي احتياجات منسوبي المدرسة." في المرتبة الثالثة في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٨٢,٣٢٥%)
- جاءت العبارة رقم (٢٣) وهي "يتم إعداد تقرير سنوي بما تم إنفاذه من ميزانية المدرسة،" في المرتبة الخامسة والعشرين في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٠,٩٩٣%).
- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي "يتم تنظيم ندوات ومؤتمرات تتناسب مع احتياجات الطلبة والمدرسين دون الرجوع لإدارة التربية والتعليم." في المرتبة السادسة والعشرين في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٧٠,٩٩٣%).
- جاءت العبارة رقم (٢٧) وهي "تتولى إدارة المدرسة عملية تأجير المرافق للمجتمع المحلي مقابل أجور رمزية." في المرتبة السابعة والعشرين (الأخيرة) في استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٦٩,٣٢٦%)

وقد ترجع الباحثة مجيء العبارة " يتم توزيع السلطات على جميع العاملين بالمدرسة من خلال فرق العمل " في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول درجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين إلى إدراك إدارة مدارس التعليم الثانوي العام لأهمية العمل بروح الفريق في إنجاز العمل بالمدرسة.

نتائج التساؤل الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ودرجة ممارسة الإدارة الذاتية بتلك المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4):

جدول رقم (4)

نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي

مستوى الأداء التنظيمي	قيمة معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة	المتغير التابع / المتغير المستقل	
0,01	مستوى الدلالة		
0,894	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الإدارة الذاتية	
0,01	مستوى الدلالة		

يتضح من الجدول رقم (4) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ودرجة ممارسة الإدارة الذاتية بتلك المدارس، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.894)، وعليه فكلما زادت درجة ممارسة الإدارة الذاتية بمدارس التعليم الثانوي العام تحسن مستوى الأداء التنظيمي بتلك المدارس.

المحور الثالث: توصيات البحث

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحث بما يأتي:

- تبني وزارة التعليم لتطبيق مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة.
- إصدار التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
- تطوير الأدلة التنظيمية للمدارس بما يتوافق مع متطلبات ومفاهيم الإدارة الذاتية للمدرسة. . إيجاد بيئة ملائمة وثقافة تنظيمية تعزز التواصل المستمر بين المسؤولين والإداريين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.
- إنشاء قاعدة بيانات معتمدة للعمل المدرسي؛ والتي تتضمن جميع مكونات الأداء المدرسي.

- إنشاء شبكة ربط بين جميع المدارس داخل كل محافظة، وعمل استراتيجيات مجمعة ومتعاونة والتي تعد بمثابة منظمات تعلم مهنية لدعم الشراكة وتبادل الخبرات والممارسات الجيدة.
- تطوير قدرات القادة من خلال دورات تدريبية تتعلق بـ القيادة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وصنع السياسات والتخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد، وبناء المجتمع، وطرق التواصل بين المدارس والمنظمات الأخرى في القطاع العام والخاص التي يمكن أن تدعم عمل المدرسة.
- دعم قيادات وزارة التعليم وإداراتها لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
- إمداد المدارس بالإمكانات المادية والبشرية والتدريب بما يتناسب تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة.
- توسيع صلاحيات مديري المدارس ومجالس الإدارة بما يتناسب مع تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

المراجع

- ابن عيشي، عمار (٢٠١٢). اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد الموظفين، دار أسامة للتوزيع والنشر، عمان.
- إدريس، صبحي محمد وائل (٢٠٠٩). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البستاني، فراس فرحان طه (٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المصارف الخاصة العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- جنادي، ريم إبراهيم وحويل، ايناس إبراهيم (٢٠٢٢). الإدارة الذاتية في المدارس البريطانية وإمكانية الاستفادة منها في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛ دراسة مقارنة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد السادس، العدد الرابع والعشرون، مايو.
- حافظ، محمد صبري حافظ، البحيري، السيد محمود (٢٠٠٦). تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
- حسن، راوية (٢٠١٣). السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- الحسني، زيد إياد على (٢٠١٩). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- حسنين، منال سيد يوسف (٢٠٢٢). التطوير التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتي بمحافظة الإسكندرية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، مجلد (٤٦)، عدد (١).
- الحسيني، فايزة أحمد (٢٠١٩). مجاهد رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، مجلد ٢، العدد ٤.
- خليفة، خالد محمد سيد (٢٠٢٠). خبرة سنغافورة في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة وإمكانية الاستفادة منها بجمهورية مصر العربية، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج ٣٥، ع ٤٤، ج ٢.

- الداوي، الشيخ (٢٠١٠). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد (٧).
- الدوري، زكريا مطلق (٢٠١٦). الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- رزق، جمال بدير عوض (٢٠١١). الإدارة الذاتية للمدرسة: مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية جامعة المنصورة، ع ٧٧، ج ١، سبتمبر.
- السويدان، حصة عبداللطيف خالد (٢٠١٧). متطلبات تطبيق الادارة الذاتية بالمدرسة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة طنطا، مج ٦٧، ع ٣، يوليو.
- شاذلي، ناهد عدلى شاذلى (٢٠٠٥). "المؤشرات التعليمية" المفهوم والأنواع والأدوار في إطار المؤشرات الاجتماعية"، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد ٤٩، يناير.
- الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن (٢٠١٧). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة بورسعيد، ع ٢١.
- الشرايدي، هاشم حسن محمد (٢٠١٩). أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- شلش، باسم محمد (٢٠٢١). مستوى تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المديرين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، مج ١٢، ع ٣٦.
- شهاب، فادية إبراهيم محمد (٢٠١٤). التطوير التنظيمي-القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصادق، فوزي عبد الكريم مفتاح (٢٠١٧). "أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي بالجامعات الليبية-دراسة ميدانية"، فكر وإبداع، ج ١١٧، رابطة الأدب الحديث، القاهرة.
- العازمي، مزنة سعد، العازمي، بسمة راشد، الهاجري، سالم سعد (٢٠١٨). "واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت وأثرها على الأداء التنظيمي"، المجلة التربوية، مج ٣٢، ع ١٢٨، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.

- عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم (٢٠٢١). تفعيل المشاركة المجتمعية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية الممارسات المعوقات سبل التطوير بالتطبيق على المدارس الرسمية للغات بقويسنا، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع٩٤، يناير.
- عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم (٢٠٢١). تفعيل المشاركة المجتمعية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية الممارسات المعوقات سبل التطوير بالتطبيق على المدارس الرسمية للغات بقويسنا، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ع٩٤، يناير.
- عبابنة، رامي محمود (٢٠١٣). مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية في مدارس مديريات تربية محافظة أربد من وجهة نظر مديري المدارس، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، ع٣٤.
- عباس، محمود السيد (٢٠٠٧). مهارة استخدام نموذج Swot في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة"، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر لمراكز تطوير التعليم الجامعي "آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي"، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ٢٠ - ٢٦ نوفمبر.
- عبد العليم، هبه عبد النبي محمد، ورضوان، هنداي محمد حافظ، وعيد، محمود عمر أحمد (٢٠٢٣). متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء التطوير التنظيمي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج١٧، ع٦٤، إبريل.
- العتل، أماني عيد فلاح (٢٠١٧). متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الذاتية في إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع١٨٤، ج٥.
- العتيبي، فهد بن هصالح بن عبد الله (٢٠٢٣). تصور هقترح لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في هدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية، كلية التربية جامعة اسيوط، مج٣٩، ع٣، مايو، ص١٣١.
- العجوز، أمال أحمد على (٢٠٢٠). دور المدير في التنمية المهنية للمعلمين بوحداث التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة مدينة السادات.

- العدوان، لما طلال (٢٠١٩). أثر نظم إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عليمات، خالد (٢٠١٥). **ضغوط العمل وأثرها على الأداء**، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠٠٥). إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر، مجلة الدراسات التربوية الاجتماعية، المجلد الحادي عشر العدد الرابع، أكتوبر.
- الفياض، تهاني فهد (٢٠١١). واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- محمد، هيام محمد على (٢٠١٧). تصور مقترح لتطبيق نموذج المدارس المستقلة في إصلاح التعليم ما قبل الجامعي في مصر، مجلة الثقافة والتنمية، ع ١١٧.
- محمد، حشمت عبد الحكم (٢٠١٠). رؤية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٤٤، ج ٧، ديسمبر.
- محمود، حنان عبد الستار، و خليل، سحر عيسى محمد (٢٠٢١). تطوير التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء خبرات بعض الدول، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية جامعة الفيوم، مج (١٥)، ج (١٢).
- مسلم، مسلم عبد الحميد (٢٠٠٥). تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين
- معهد التخطيط القومي (٢٠١٩). **تطوير التعليم الاساسي في مصر في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثه سلسله قضايا التخطيط والتنمية**، معهد التخطيط القومي، القاهرة.
- ممدوح، أيمن عايد محمد (٢٠١٤). آلية مقترحة لتفعيل مبدأ مشاركة الجهود المجتمعية كمدخل لتحسين الإدارة الذاتية للمدرسة المصرية، مجلة مجمع، جامعة المدينة العالمية، ع ١٠، أكتوبر

- هميسة، أحمد محمد إبراهيم(٢٠١٥). "استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، *مجلة التربية*، ع ١٦٦، ج ٣، كلية التربية، جامعة الأزهر.

- Ben, Wigert and Jim, Harter (2017). **Re-engineering performance management**, Gallup.
- Desta Ayele (2014). **teacher's job satisfaction and commitment in general secondary schools of Hadiya Zone in Southern nation**, nationality and people of regional state, institute of education and professional development studies.
- Eckhard, Klieme et al.(2004). **The Development of National Educational Standards**, German Federal Ministry of Education and Research, Berlin.
- Farjoun, Moshe (2014). Towards and organic perspective on strategy , **Strategic Management Journal**, Vol. 23.
- LeConte'Richardson, Middleton(2010).The Impact of Site Based Professional Development Activities on School Performance in Elementary Schools in South Carolina”‘ ph.Dissertation‘ The Graduate Faculty‘ South Carolina State University‘ July .
- Macpherson, N.& Pabari, M. (2004). Assessing Organizational Performance, **Third African Evaluation Association Conference**, Professional Development Workshop.
- Moline. C. & Callahan. J. (2010). Fostering Organizational Performance, **Journal of Management Development**, Vol. 29, No. 1, Emerald Insight, U.S.A.
- Waweru, Nancy Minjire, Hazel Gachunga, and John Mwaniki Kihoro(2020).Influence of principals' self-management on the organisational commitment of teachers in secondary school in county governments in Kenya." **Independent Journal of Management & Production**, (11).4): 1434-1453.
- Wheelen, L. T. & Hunger, D. (2010). Strategic Management and Business Policy: Toward Global , **Academy of Management Journal**, New Jersey, Addison Wesley, Longman Prentice- Hall.