

## تفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي: دراسة ميدانية على محافظة الإسماعيلية

د/ محمد خاطر

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

كلية التربية، جامعة قناة السويس

### ملخص البحث:

هدف البحث إلى تقديم إجراءات مقترحة لتفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، ولتحقيق ذلك فقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وقد تم توظيف أداة الاستبانة، التي تم توجيهها إلى عينة من مديري وكلاء ومعلمي المدارس الثانوية العامة وذلك لتحديد واقع الأداء السياقي، وواقع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة، مع طرح سؤالين مفتوحين، أحدهما عن معوقات تفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية، والثاني عن أهم مقترحات تطوير ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي من وجهة نظر عينة البحث.

ولقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠,٧٦٧)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وهو ما يثبت صحة الفرض البديل ويرفض الفرض الصفري. وهذا يعني أنه كلما تمكنت إدارة المدرسة الثانوية العامة من تطبيق ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، تم تفعيل الأداء السياقي بتلك المدارس. كما توصل البحث إلى تحقق جميع أبعاد محور واقع الأداء السياقي، وجميع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة بمستوى تحقق متوسط من وجهة نظر عينة البحث؛ مما يؤكد ضرورة زيادة اهتمام إدارة المدارس بتطبيق تلك الممارسات، لما لها من أثر فعال على تفعيل الأداء السياقي بتلك المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء السياقي وأبعاده؛ (الهيكلي، الاجتماعي، الطوعي)، أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي؛ (تعزيز القدرة- تعزيز الدافعية- تعزيز الفرص)، المدارس الثانوية العامة.

## **Activating Contextual Performance in General Secondary Schools in Light of High–Involvement Management Practices: A Field Study in Ismailia Governorate**

### **Abstract:**

The Research aimed to provide propose procedures for activating contextual performance in general secondary schools, benefiting from high-involvement management practices. To achieve this, the study adopted the descriptive method and employed a questionnaire that was directed to a sample of principals, vice-principals, and teachers of general secondary schools. The questionnaire aimed to determine the current state of contextual performance and the current state of high-involvement management practices in general secondary schools, along with two open-ended questions: one concerning the obstacles to activating contextual performance in secondary schools, and the other regarding the key proposals for developing high-involvement management practices based on the perspective of the study sample.

The study found a statistically significant correlation at the (0.05) level between high-involvement management practices and contextual performance in general secondary schools, with a correlation coefficient of (0.767) This value indicates a strong positive correlation, confirming the validity of the alternative hypothesis and rejecting the null hypothesis. This means that the more general secondary school management is able to implement high-involvement management practices, the more contextual performance in these schools is activated. The study also concluded that all dimensions of the current state of contextual performance axis, as well as all high-involvement management practices in general secondary schools, were achieved at a medium level based on perspective of the study sample. This confirms the necessity for school management to increase its attention to implementing these practices due to their significant impact on activating contextual performance in these schools.

**Keywords:** Dimensions of Contextual Performance; (Structural, Social, Voluntary), Dimensions of High-Involvement Management Practices; (Ability Enhancement – Motivation Enhancement – Opportunity Enhancement), Public Secondary Schools.

## تفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي: دراسة ميدانية على محافظة الإسماعيلية

د/ محمد خاطر

أستاذ الإدارة التربوية المساعد

كلية التربية، جامعة قناة السويس

### القسم الأول: الإطار العام للبحث

#### مقدمة:

اهتم كثير من العلماء والباحثين في مجال السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد وتقييمه وتفسيره والتنبؤ به من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وهو ما نتج عنه توجه اهتمام كثير من المنظمات إلى تبني سلوكيات تنظيمية مع العاملين تساعد على النمو والنجاح في ظل بيئة تنافسية وتغيرات مستمرة داخل المنظمات وخارجها، مع التأكيد على مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية للموارد البشرية بدعم قيم التوافق وتوجيه الجهود بشكل يضمن رفع مستويات الأداء وتحقيق الأهداف والمصالح العامة داخل المنظمات.

ولما كان نجاح التنظيمات المعاصرة، بات مرهوناً بمدى استعداد الأفراد للعمل بإتقان وتفاني لتحقيق الاندماج الكامل بينهم وبين إدارة منظماتهم وبين زملائهم في سياق بيئة العمل، فقد صاغ كل من Borman & Motowidlo خلال تسعينيات القرن الماضي مصطلح الأداء السياقي Contextual Performance ليصفا مجموعة من السلوكيات الشخصية والاختيارية التي تدعم السياق الاجتماعي والتحفيزي الذي ينجز خلاله العمل المنظمي، حيث يتضمن الأداء السياقي جانبين، الأول يتعلق بالسلوكيات المتجهة نحو زملاء العمل والتي تسهم في إنجاز الأهداف وتتضمن تشجيع التعاون واحترام الآخرين وبناء العلاقات الفاعلة. أما الجانب الثاني فيتعلق بالإخلاص في العمل والذي يصف أفعال الانضباط الذاتي، مثل: العمل بجد وطرح المبادرات والتوجه للنشاط نحو إنجاز المهام بأعلى كفاءة ممكنة وتكريس الوقت الإضافي لنجاح العمل.

(Borman & Motowidlo, 1997: 100)

وسرعان ما انتشر مفهوم الأداء السياقي الفعال داخل المنظمات، وصار ركيزة أساسية في بناء علاقات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، وهو ما يستلزم تبني مجموعة من الممارسات التي تسهم في تنمية مشاركة العاملين في المنظمة، إلى جانب تحفيزهم على الابتكار وطرح المبادرات في أداء المهام المختلفة، والعمل على زيادة دافعيتهم، ومنحهم الفرص للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم، وتحسين رضاهم الوظيفي، بما يؤدي إلى نقص معدل الغياب وترك العمل؛ الأمر الذي ينعكس على زيادة إنتاجية المنظمات وتحسين الأداء السياقي للعاملين فيها. (السعودي، ٢٠٢٤: ٣٠٢)

وتتنوع الأبعاد التي تشكل ملامح الأداء السياقي داخل المنظمات، لتشمل (البُعد الهيكلي، والبُعد الاجتماعي، والبُعد الطوعي). حيث تتكامل هذه الأبعاد لتشمل سلوكيات الأداء التنظيمية الرسمية، ويمثلها البُعد الهيكلي. في حين يعبر البُعد الاجتماعي عن طبيعة العلاقات السائدة والقيم والمفاهيم المتداولة بين أعضاء التنظيم الإداري سواء أثناء تنفيذ المهام الوظيفية المختلفة أو على مستوى التفاعلات الشخصية بينهم (جهاد، ٢٠٢٤: ٤٠٧). وأخيراً يمثل البُعد الطوعي كافة الجهود التعاونية التطوعية التي يؤديها الفرد دون ارتباط بمهام الوصف الوظيفي لديه، ودون اشتراط أو انتظار للثواب أو المكافأة. (يوسف، ٢٠٢٤: ١٧)

وفى هذا السياق فقد تنوعت اجتهادات الباحثين لتطوير أداء العاملين وتحسين أدائهم السياقي داخل منظماتهم، ومن ضمن تلك المحاولات تظهر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي High Involvement Management practices، والتي تعبر عن مبادرات إدارية قائمة على تنمية علاقات الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال الإفادة من مشاركتهم، وتمكينهم من التأثير في جوانب العمل المختلفة، من خلال الاستثمار في معارفهم وقدراتهم، وزيادة دافعيتهم للمساهمة بأفكارهم وخبراتهم، وتزويدهم بالفرص لتطبيقها، مما يسمح بتحقيق فعالية عالية تظهر في التعامل مع القضايا التنظيمية المختلفة، علاوة على بناء رأس مال بشري خاص بالمنظمة يؤثر إيجابياً في أدائها التنظيمي. (عبدالسلام، ومندور، ٢٠٢١: ٢٩٨)

ورغم تعدد أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والممارسات المتعلقة بها، إلا أنه تم رصد مجموعة من الأبعاد المتكاملة والتي حددها إطار يرمز إليه (AMO) والذي طرح مع مطلع الألفية الثالثة؛ لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء بالمنظمات. حيث يعد هذا الإطار من أحدث الأطر التي تناولت الإدارة بالاحتواء العالي في المنظمات، كما أن أبعاده والممارسات التابعة لكل بُعد منها؛ تعد أساساً لكثير من البحوث والدراسات اللاحقة، نظراً لكونها تتكامل لتشكل جملة من الإجراءات التنفيذية للإدارة بالاحتواء العالي، وهذا الإطار يعبر عنه باختصار الأحرف الأولى من الأبعاد التالية: (Gollan, 2021: 18)

- البُعد الأول: تعزيز قدرة الفرد (A) Ability: ويتضمن كافة الممارسات التي تمكن إدارة المنظمة من حسن اختيار الكوادر البشرية ذات الكفاءة وإسناد مهام العمل للأفراد من ذوي المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة، والعمل على استدامة التطوير المهني لهذه الكوادر بما يوافق المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل.
- البُعد الثاني: تعزيز دافعية الفرد (M) Motivation: ويشمل كافة الممارسات التنظيمية المبذولة من قبل إدارة المنظمة لتحفيز العاملين وشحنهم من أجل تحويل قدراتهم ومهاراتهم إلى أفعال ملموسة تسهم في تحسين أداء المنظمة.
- البُعد الثالث: تعزيز الفرص المتاحة لدي الفرد للمشاركة الفعالة في الأداء (O) Opportunity to participate (O): ويشمل هذا البُعد كافة الممارسات التي تؤديها إدارة المنظمة لتوفير بيئة عمل مناسبة لاستثمار طاقات العاملين وأفكارهم الابتكارية في حل المشكلات، وتهيئة الظروف التي تسمح بمشاركةهم في صنع القرارات واتخاذها فيما يتعلق بجوانب العمل المختلفة.

وفى سبيل تطوير المدارس الثانوية العامة في مصر، وتفعيل الأداء السياقي لكوادرها الإدارية والتعليمية، فقد تعددت الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم لتحقيق ذلك، ومن أبرز تلك الجهود التوجه نحو تطبيق مزيد من اللامركزية في الإدارة التعليمية، وتدعيم القدرة المؤسسية بتمكين المعلمين والإداريين داخل مدارسهم، والتأكيد على تحسين أداء المعلمين والموجهين والإداريين في تطبيق المناهج الجديدة المطورة التي تتضمن التعلم النشط وتحفيزهم على ذلك، والتطبيق الحقيقي للتقويم الشامل وتكنولوجيا

المعلومات والاتصال، والتوصل إلى معالجات غير تقليدية لمواجهة القصور الشديد في كفاية المباني والتجهيزات المدرسية والتصدي للحد من الكثافات العالية للفصول، وكذلك تدبير متطلبات التمويل اللازمة لتحقيق برامج الخطة، والعمل على التوظيف الأمثل للموارد المتاحة، وتنمية الموارد الذاتية، والبحث عن مصادر فعالة غير تقليدية لمواجهة أزمة التمويل والمباني، وتوفير متطلبات النجاح للبرامج والمشروعات. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٧٦-٧٧)

واتساقاً مع ما سبق فإن تبني المدارس الثانوية العامة لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، من الممكن أن يتحقق من خلال الارتقاء بالمستويات المهنية للعاملين بتدريبهم، وتمكينهم من التأثير في القرارات المدرسية بدعم مشاركتهم في صنعها وتنفيذها، وتنوع بدائل التحفيز المقدمة لهم، مع إتاحة الفرص بينهم لتداول المعارف والخبرات والأفكار الإبداعية بينهم. وكل ذلك يمكن أن يسهم في تحسين الأداء السياقي داخل المدارس وهو ما يظهر في سلوكيات متنوعة للعاملين قد تتجاوز سلوكيات الوصف الوظيفي الرسمي، مثل: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، علاوة على مساعدة الزملاء وتعزيز بيئة العمل الإيجابية بينهم، والترجمة الفعلية لقيم التطوع، والالتزام، والرقابة الذاتية داخل المدارس.

### مشكلة البحث وأسلته:

بالرغم من الجهود المبذولة من أجل تحسين أداء المدارس الثانوية العامة بمصر؛ سعياً نحو بناء قدرات مؤسسية تحقق لها التميز والتنافسية، إلا أن هناك عديد من المشكلات المرتبطة بالأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة بمصر وتتطلب ممارسات فاعلة من أجل تحسين أبعاد هذا النوع من الأداء، وبما يضمن تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة. ويمكن تحديد أهم المشكلات المرتبطة بالأداء السياقي للمدارس الثانوية العامة بمصر، وفقاً لأبعاده، فيما يلي:

#### ١- المشكلات المتعلقة بالبُعد الهيكلي للأداء السياقي:

يتمثل البُعد الهيكلي للأداء السياقي بالمدارس في كافة التفاعلات الرسمية للعاملين أثناء تنفيذ المهام والأنشطة المدرجة في بطاقات الوصف الوظيفي مستخدمين في ذلك الإمكانيات والوسائل المادية المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة. وعلى الرغم من أهمية هذا

النوع من التفاعلات، إلا أن هناك عديد من العوامل التي تؤثر عليها داخل المدارس الثانوية العامة في مصر، وهذا ما أوضحتها الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١٤-٢٠٣٠م) من ضعف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بأنواعها، علاوة على أن الموارد المادية المتوافرة في المدارس الثانوية مازالت أقل مما يجب أن يكون لكي تساعد المدارس على توفير بيئة تعليمية فعالة تحقق الجودة لعناصر العملية التعليمية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٩٧)

أضف إلى ذلك ما أشارت إليه دراسة (المصري، ٢٠٢٣: ٣١٨) من أن هناك ضعف في أداء قيادات المدارس الثانوية العامة والتزام كثير منهم بنمط الإدارة البيروقراطية، مع عجز بعضهم عن استثمار وتنمية الموارد البشرية بكفاءة وفعالية؛ مما ترتب عليه ندرة في وجود جدارات تنظيمية مؤهلة للعمل. وفي ذات السياق تؤكد دراسة (حسانين، ٢٠٢٤: ١٧٥) أن هناك افتقار إلى القوانين واللوائح التي تعطي كل مدرسة الحق في استقطاب كوادر قادرة على تحقيق ميزات جديدة، مع القصور في الدورات التدريبية المقدمة للعاملين وغلبة الشكلية والموضوعات النظرية عليها مع ضعف قياس أثرها ومردودها على الأداء المدرسي. ولقد ترتب على هذه العوامل ونتج عنها ضعف في قدرة المدارس الثانوية العامة على تحسين الأداء التنظيمي فيما يتعلق بالكوادر الإدارية والبشرية في تلك المدارس.

## ٢- المشكلات المتعلقة بالبُعد الاجتماعي للأداء السياقي:

إن امتلاك المدارس المناخ الاجتماعي الجيد الذي يشجع على التجديد والابتكار والإبداع والعمل الجماعي والتعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي، يعد من أهم عوامل النجاح التنظيمي، حيث يظهر هذا المناخ في كافة التفاعلات الاجتماعية المتبادلة بين العاملين والتي تؤثر على طبيعة العلاقات بينهم، سواء أثناء تنفيذ المهام الرسمية أو غير الرسمية، وهذا ما يعبر عن البُعد الاجتماعي للأداء السياقي بالمدارس. ورغم أهمية المناخ الاجتماعي داخل المدارس الثانوية، إلا أن هناك بعض العوامل التي تؤثر عليه وعلى الأداء التنظيمي ككل، حيث أشارت دراسة (العلقامي، ٢٠١٨: ٢٠٤) إلى أن المناخ الاجتماعي بالمدارس الثانوية العامة يتأثر بغياب نظام عادل للحوافز وربطها بمستوى الأداء الفعلي للعاملين، ولاسيما لأصحاب الأفكار الإبداعية فيما يتعلق بطرح

الحلول البديلة للمشكلات المدرسية، علاوة على افتقار المدارس الثانوية العامة إلى المدراء القادرين على قيادة جهود العاملين في اتجاهات الإصلاح المدرسي، مع غياب الجدية منهم في تطبيق مقترحات التجديد التي تسهم في التحسين المدرسي، لما ينطوي علي تلك التجديدات من زيادة الأعباء واحتمال التعرض للمخاطرة.

كما أوضحت دراسة (عبد الرسول، ٢٠٢٢: ٤٠٩) ضعف الثقافة السائدة بالمدارس الثانوية العامة، وسيطرة سمات الثقافة السلبية والتي تظهر في تراجع الدور الإبداعي للمعلمين بشكل فردي أو جماعي وخاصة فيما يتعلق بإسهاماتهم في محاولات الإصلاح المدرسي. في حين أشارت نتائج دراسة (العواد، ٢٠٢٣: ٦٤) أن هناك ضعف في الاهتمام بإشراك العاملين في صنع القرارات داخل المدارس الثانوية العامة، علاوة على ضعف الاهتمام بإنجاز المهام المدرسية باستخدام أسلوب فرق العمل، مما أدى إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء عند تنفيذ الواجبات الوظيفية المدرسية.

### ٣- المشكلات المتعلقة بالبُعد الطوعي للأداء السياقي:

إن نشر ثقافة التعاون والانضباط والتقاني والمحبة والألفة بين جميع العاملين، من خلال تنمية المشاعر الإيجابية للمعلمين، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المدرسة، وأن أهدافهم تتحقق من خلال أهداف المدرسة. يعد من أهم العوامل التي تقوى الرغبة لديهم في بذل المزيد من الجهد من أجل مدرستهم، علاوة على دعم الانتماء والامتثال لمعايير المدرسة وقوانينها وبذل الجهود الإضافية بهدف حفظ كيانها واستقرارها، وتعتبر هذه الثقافة عن البُعد الطوعي للأداء السياقي، والذي يتأثر بعدد من العوامل داخل المدارس الثانوية العامة في مصر، ومنها ما أشارت إليه دراسة (الصعب، ٢٠١٨: ٢٧١) من قصور إدارة مدارس الثانوية العامة عن تحقيق وظائفها لتقيّد مديريها بالأساليب التقليدية في العمل الإداري وعدم مسيرتها للمتغيرات العالمية المعاصرة، وهو ما انعكس في ضعف انتماء كثير من المعلمين لمدارسهم وزيادة معدلات العمل بروح الجماعة وتحمل الأعباء الإضافية بالعمل وتقبلها بشكل تطوعي.

كما أوضحت نتائج دراسة (سيد، ٢٠٢٤: ٣٦٩) ضعف فاعلية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بتلك المدارس نظراً للقصور في التعاون بين أعضاء المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي من جانب الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى ضعف المشاركة المجتمعية في

كثير من جوانب العمل المدرسي؛ نظراً لضعف المدارس وإداراتها على معرفة الاحتياجات المتنوعة لأفراد المجتمع وتقديم خدمات تلبى هذه الاحتياجات. في حين أشارت نتائج دراسة (فرج، ٢٠٢٤: ٣٤١) أن مدارس التعليم الثانوي العام في مصر تعاني من كثرة الصراعات التنظيمية وسيطرة الضغوط المهنية على مناخ العمل، مع انتشار مظاهر التراخي في أداء المهام بين العاملين في المدارس، بالإضافة إلى غياب تضمين العمل التطوعي في معايير الترقى الوظيفي للعاملين داخل المدارس، كذلك غياب تضمينه في وثيقة معايير الجودة، الصادرة عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

وباستقراء ما تقدم فإن المشكلات السابق عرضها والتي تم تصنيفها وفقاً للأبعاد الثلاثة للأداء السياقي بالمدارس الثانوية؛ تمثل دلائل على حاجة الأداء السياقي داخل المدارس الثانوية العامة في مصر إلى التفعيل والتحسين، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بضعف أداء الكوادر الإدارية والبشرية داخل تلك المدارس، مما انعكس على جودة العملية التعليمية وتحقيق التنافسية المطلوبة للمدارس على المستويين المحلي والعالمي. وهو ما يتطلب توظيف ممارسات إجرائية تؤيدها الإدارة المدرسية من أجل تحسين أداء العاملين فيها بما ينعكس على تفعيل الأداء السياقي بشكل عام، وهذا ما يمكن أن تؤديه ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

وبذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤل الرئيس التالي:

**كيف يمكن تفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي؟**

- ١- ما الأسس النظرية للأداء السياقي بالمنظمات المعاصرة، وإسهامات ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تفعيله؟
- ٢- ما واقع الأداء السياقي وممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء الوثائق والتشريعات الرسمية؟
- ٣- إلى أي مدى تسهم ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٤- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي؟

## أهداف البحث:

- تتمثل أهداف البحث فيما يلي:
- ١- التعرف على الأسس النظرية للأداء السياقي، وإسهامات ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة في تفعيلها من منظور الأدبيات.
  - ٢- تقصى الواقع الراهن للأداء السياقي، وممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر عينة البحث، مع إيجاد العلاقة الإحصائية بين أبعادهما.
  - ٣- تقديم إجراءات مقترحة لتفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي.

## أهمية البحث:

- تتضح أهمية البحث في النقاط التالية:
- ١- تناول قضية بحثية مهمة، وهي قضية الاهتمام بالعنصر البشري داخل المدارس الثانوية العامة، والذي يمثل مورداً رئيساً للمنظمات التعليمية، ومصدراً مهماً لتحقيق ميزة تنافسية لها؛ ومن ثم فهناك حاجة ملحة لتحسين الأداء السياقي لهذا العنصر الفاعل داخل منظّمته.
  - ٢- أن هذا البحث يأتي تزامناً مع اهتمام الدولة المصرية بتطوير مؤسساتها، كما يتضح في خطة التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠م) من خلال تمكين الكوادر التعليمية من المعارف والمهارات وأدائهم للممارسات اللازمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التي ينتمون إليها.
  - ٣- مد متخذي القرار على مستوى الوزارة والمديرية والإدارة التعليمية؛ بإجراءات لتفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة؛ من خلال اقتراح كيفية توظيف ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تحسين الأداء السياقي داخل هذه المدارس.

## منهج البحث وأداته:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، ذلك المنهج الذي يهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية مع إتاحة عديد من الأدوات لجمع البيانات وتصنيفها وتفسيرها وفقاً لمجالات

ارتباطها (العدل، ٢٠١٤: ١١٨)، ولقد وظف البحث أداة الاستبانة، التي تم توجيهها إلى عينة من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الثانوية العامة والتي تجمع بين الجانبين المقيد والمفتوح وذلك لتحديد واقع الأداء السياقي، وواقع ممارسات الاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة، مع طرح سؤالين مفتوحين، أحدهما عن معوقات تفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية، والثاني عن أهم مقترحات تطوير ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي من وجهة نظر عينة البحث.

### فروض البحث:

تتمثل فروض البحث فيما يلي:

- **الفرض الصفري:** "إن تطبيق المدارس الثانوية العامة لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، لا يسهم في تفعيل الأداء السياقي بتلك المدارس".
- **الفرض البديل:** "إن تطبيق المدارس الثانوية العامة لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، يسهم في تفعيل الأداء السياقي بتلك المدارس".

### حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

#### ١- الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث في تناول متغير الأداء السياقي، على أبعاد الأداء السياقي الداخلي، وتتمثل في: (البُعد الهيكلي، والبُعد الاجتماعي، والبُعد الطوعي). حيث تتكامل هذه الأبعاد لتشمل سلوكيات الأداء التنظيمية الرسمية، والعلاقات الاجتماعية السائدة، والجهود التطوعية غير المشروطة بالأجور أو المكافآت. ومن ناحية أخرى يتم الالتزام في ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، بالممارسات المرتبطة بالأبعاد التي حددها إطار يرمز إليه (AMO) باختصار الأحرف الأولى من الأبعاد التالية: البُعد الأول: تعزيز قدرة الفرد (A) Ability، البُعد الثاني: تعزيز دافعية الفرد (M) Motivation، البُعد الثالث: تعزيز الفرص المتاحة لدي الفرد للمشاركة الفعالة في الأداء (O) Opportunity to participate (O).

وسوف يتم عرض أبعاد الأداء السياقي، وأبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والممارسات المرتبطة بكل بُعد منها، تفصيلاً في الإطار النظري للبحث.

## ٢ - الحدود المكانية:

اقتصر البحث الحالي من حيث التطبيق الميداني على مدارس مرحلة التعليم الثانوي العام، حيث تم اختيارها؛ لأهميتها المحورية في السلم التعليمي وكثرة إقبال الطلاب عليها لتأهيلها لدخول الجامعات، ولذلك فهي تضم عدداً كبيراً من المعلمين ذوي تخصصات واتجاهات مختلفة. كما أن هذه المرحلة من أكثر المراحل التي تلقى تعديلات وقرارات في نظامها، وهو ما ينعكس على عمل أعضائها من الكوادر الإدارية والتعليمية، كما أن طلاب هذه المرحلة من المراهقين الذين يحتاجون إلى رعاية وتعامل من نوع خاص، وبذلك فإن الأداء السياقي الجيد بمدارس هذه المرحلة قد ينعكس في سلوكيات وتفاعلات الطلاب وما يصاحب ذلك من تغيرات في البناء والإدراك والسلوك في المستقبل.

كما اقتصر البحث على المدارس الثانوية العامة الواقعة في نطاق محافظة الإسماعيلية، وهي من ضمن محافظات مدن القناة والتي -غالباً- ما تقع في نطاق التطبيق التجريبي لبعض المبادرات والمشروعات التربوية، مثل دخولها ضمن محافظات تطبيق برنامج اللامركزية الإدارية في التعليم، إلى جانب محافظات القاهرة، والاسكندرية وقنا. أضف إلى ذلك أنها من ضمن المحافظات الواقعة في نطاق محور تنمية إقليم قناة السويس، وينتظر في هذا المحور من المؤسسات بعامة والتربوية بخاصة أن تقدم مستويات أداء أعلى وفقاً لما ورد في خطة التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠م).

## مصطلحات البحث:

تتمثل مصطلحات البحث فيما يلي:

### ١ - الأداء السياقي Contextual Performance :

يعرف الأداء السياقي بأنه كافة السلوكيات التي لا تدعم جوهر المهام التنظيمية للمؤسسة، بقدر ما تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي تجرى فيها تلك المهام التنظيمية.

((Borman& Motowidlo, 1997: 99))

ويشار إلى الأداء السياقي داخل المنظمات بأنه: تلك النشاطات التي تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية، والتي تظهر في التفاني والإخلاص في العمل ومعاونة الزملاء، بما يساهم في تشكيل السياق النفسي والاجتماعي الفعال داخل المنظمة. (Ante& et al., 2021: 95)

كما يعرف الأداء السياقي بأنه عبارة عن: سلوكيات العاملين التي تساهم في دعم مناخ المنظمة وتحدد معالم ثقافتها التنظيمية، وتؤكد الامتثال لقواعد العمل، أثناء تنفيذ النشاطات التحويلية والعمليات التشغيلية المختلفة. (يوسف، ٢٠٢٤: ١٦)

ويمكن تعريف الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة إجرائياً بأنه: مجموعة سلوكيات الكوادر الإدارية والتعليمية بالمدارس الثانوية العامة، والتي تتضمن دعم الأهداف التنظيمية، وتؤكد على الامتثال للقواعد والإجراءات التنظيمية، وتظهر في التفاني وبذل الجهد لإتمام المهام، والتطوع لأعمال إضافية، والمعاونة الحقيقية للزملاء، بما يشكل للمدارس مناخاً تنظيمياً واجتماعياً متميزاً .

## ٢- ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي High Involvement Management :practices

يمثل الاحتواء العالي مدخلاً للإدارة يبعث على زيادة النشاط وتحقيق المرونة والتعاون بين العاملين، ويتحقق ذلك من خلال استخدام مجموعة من الممارسات التي توفر فرصاً للتأثير في العمل من خلال دعم المشاركة التنظيمية والتطبيق الفعلي لمفهوم المسؤولية، إما بشكل مباشر من خلال العمل الفردي أو الجماعي، أو بشكل غير مباشر من خلال نشر المعلومات وتبادل الخبرات بين أفراد العمل وجماعاته. (Lawler, 1986: 32)

وتعرف الإدارة بالاحتواء العالي، بأنها ذلك النهج التعاوني بين الإدارة والعاملين، والذي يتضمن مجموعة متسقة من ممارسات الموارد البشرية والتي تدعم احتواء العاملين بمعارفهم وكفاءاتهم ومهاراتهم، وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات المختلفة وتدريبهم وتمكينهم وتحفيزهم ومنحهم الثقة والاستقلالية في العمل، ليصبحوا على قدر من الالتزام الذي يسمح لهم بتحقيق مستويات عالية من الأداء. (نصر، ٢٠١٧: ٣٨٣)

بينما ينظر إلى ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأنها: مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تركز على العاملين من حيث تنمية مشاركتهم في صنع القرار، ومنحهم القوة اللازمة لذلك، واستثمار معارفهم وأفكارهم ومبادراتهم في تطوير الأداء، مع تهيئة الفرص المناسبة أمامهم للتدريب والارتقاء المهني. (عبدالسلام، ومندور، ٢٠٢١: ٢٩٨)

كما يشار إلى ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأنها: مجموعة من الممارسات الخاصة بتحسين الأداء التنظيمي والاجتماعي بالمنظمات، وتشمل تشجيع العاملين على معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وتقاسم المعلومات، والمناقشة المفتوحة بين العاملين وإدارة المنظمة، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار إلى جانب تطبيق نظم عادلة للمكافآت والحوافز. (Abbas& Raheemah, 2024: 303)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة إجرائياً على أنها: تلك الممارسات التي تؤيدها إدارة المدارس الثانوية العامة لدعم مشاركة الكوادر الإدارية والتعليمية في القرارات المدرسية، وتمكينهم من التأثير في جوانب العمل المختلفة، من خلال استثمار معارفهم وقدراتهم وأفكارهم الابتكارية والسماح لهم بتطبيقها، ليصبحوا على قدر من الالتزام العالي الذي يسمح لهم بتحقيق مستويات عالية من الأداء ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي العام بتلك المدارس.

### الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة بمراعاة الترتيب لزماني من القديم إلى الحديث مع دمج الدراسات العربية والأجنبية في إطار كل محور من المحورين التاليين:

#### المحور الأول: دراسات سابقة تتعلق بالأداء السياقي:

يظهر الأداء السياقي في بعض السلوكيات التي قد يكون لها تداعيات وتأثيرات واضحة في تعزيز الإطار التنظيمي والاجتماعي والنفسي للعاملين في بيئة العمل. ولقد تناولت عديد من الدراسات موضوع الأداء السياقي في المنظمات العامة والتعليمية على السواء، ومن تلك الدراسات -على سبيل المثال- دراسة (مخامرة، والنواجحة، ٢٠٢٣: ١٧-١)، بعنوان: "القيادة الممكنة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالأداء السياقي من

وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة شقيف السلام في النقب"، حيث هدفت إلى التعرف على واقع مستوى القيادة الممكنة، والأداء السياقي، والتحقق من العلاقة الارتباطية بينهما، والكشف عن الفروق في الأداء السياقي، وفقاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٥) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في مدينة شقيف السلام في النقب، وتحقيقاً لأهداف الدراسة أعد الباحثان مقياس القيادة الممكنة، والأداء السياقي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الممكنة، ومستوى الأداء السياقي جاءا بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الممكنة المدركة، والأداء السياقي، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروق في الأداء السياقي تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز الأداء السياقي ولاسيما فيما يتعلق بتعزيز ممارسات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي للمعلمين داخل مدارسهم.

كما هدفت دراسة لي وفرومفيتكول (Li & Phromphitakkul, 2023: 56-73)، بعنوان: "العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرّك، والالتزام العاطفي، والأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة"، إلى تحديد ماهية الأداء السياقي بالجامعات واستكشاف العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرّك، والالتزام العاطفي، والأداء السياقي للكوادر التعليمية؛ من خلال دراسة وتحليل إسهامات أعضاء هيئة التدريس التي تتجاوز نطاق مهامهم الوظيفية المباشرة، مثل: دعم المنظمة، ومساعدة الطلاب، وبناء علاقات متناغمة مع الزملاء؛ في تعزيز الأداء الشامل للعاملين من ناحية، ودعم تطوير الأداء الجامعي من ناحية أخرى؛ ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، مع تطبيق الأدوات الكمية وذلك بعد بناء الإطار النظري بالاستناد إلى مراجعة الأدبيات حيث تم إجراء المقابلات المعمّقة، ثم صممت استبانة بحثية وُزعت على المشاركين بلغ عددهم (٥١٦) مبحوث، يمثلون عينة من جميع الجامعات الخاصة في مقاطعة هيلونغ جيانغ في الصين. ولقد أسفرت الدراسة عن عديد من النتائج من أهمها: أن أبعاد الدعم التنظيمي المُدرّك في الجامعات الخاصة، وهي: (دعم العمل، والتقدير

المعنوي) لها تأثيرات إيجابية مباشرة ودالة إحصائيًا على كل من: (الالتزام العاطفي، والأداء السياقي) كما أن الاهتمام بمصالح العنصر البشري له تأثير مباشر موجب ودال إحصائيًا على أدائهم السياقي. وقد أوصت الدراسة قادة الجامعات بضرورة العمل على تقدير قيمة الكوادر البشرية، وزيادة الاهتمام بمصالحهم، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين الأداء السياقي، وبالتالي رفع مستوى الأداء المؤسسي للجامعات.

وهدفت دراسة (السلمي، والقرني، ٢٠٢٤: ٩٩-١٤٤)، بعنوان: "سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالأداء السياقي للمعلمين"، إلى الكشف عن ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة في مدينة جدة، والكشف عن مستوى ممارسة المعلمين للأداء السياقي في هذه المدارس، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والأداء السياقي لدى المعلمين. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي والارتباطي)، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٦) معلماً ومعلمة، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: أن مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة الخادمة بدرجة (عالية)، كما توصلت الدراسة إلى أن المعلمين يمارسون الأداء السياقي بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، كما تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة وذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس والأداء السياقي للمعلمين. وفي ضوء النتائج، خرجت الدراسة بعدد من التوصيات؛ كان من أهمها: المحافظة على مستوى القيادة الخادمة عند مديري المدارس وتعزيزها؛ لما لها من دور واضح على حفز السلوكيات السياقية للمعلمين، وتصميم برامج تدريبية تركز على تدريب مديري المدارس على الأساليب والممارسات القيادية والأخلاقية، كما أوصت الدراسة برصد الممارسات الإيجابية التي تتعلق بالأداء السياقي لدى المعلمين لتعزيزها، وذلك بتبني بعض المبادرات النوعية التي تسهم في تطويرها ونشر ثقافتها في الميدان التربوي.

في حين هدفت دراسة ودودو (Widodo, 2024: 59-72) بعنوان: "تطوير الأداء السياقي للمعلمين من خلال الثقافة التنظيمية المدرسية والذكاء الثقافي"، إلى استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية المدرسية على الأداء السياقي للمعلمين، مع دراسة

الدور الوسيط للذكاء الثقافي. ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق المنهج الوصفي، مع إجراء مسح باستخدام استبانة بصيغة مقياس ليكرت، حيث وزع الاستبيان على عينة مكونة من (٢٧٥) معلماً في المدارس الابتدائية بباكستان، وقد تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. ولقد أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية المدرسية والذكاء الثقافي يؤثران بشكل كبير على الأداء السياقي للمعلمين، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء السياقي بشكل غير مباشر من خلال الذكاء الثقافي. وبالتالي، تقترح هذه الدراسة نموذجاً تجريبياً جديداً يوضح تأثير الثقافة التنظيمية المدرسية على الأداء السياقي للمعلمين من خلال الذكاء الثقافي. ولقد أوصت الدراسة بضرورة توجيه إدارة المدارس لمراعاة الثقافة التنظيمية المدرسية والذكاء الثقافي ومحاولة تنميتهم وإثرائهم باعتبارهم أدوات لتحسين الأداء السياقي للمعلمين.

كما هدفت دراسة (السعودي وآخرون، ٢٠٢٤: ٣٠١-٣٢٨)، بعنوان: " الأداء السياقي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي: دراسة ميدانية في محافظة كفر الشيخ"، إلى التعرف على مستوى الأداء السياقي لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع (مديري، ووكلاء، ومعلمي) مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ، وعينة عددها (٤٥٠) مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج تتعلق بأبعاد الأداء السياقي المتنبأة من الدراسة، وهي: أن بُعد المواطنة التنظيمية احتل المرتبة الأولى بمتوسط وزني قدره (٢,٠٦) بدرجة (متوسطة)، يليه (بُعد الدعم الشخصي) في المرتبة الثانية بمتوسط وزني قدره (٢,٠٥) بدرجة (متوسطة)، يليه (بُعد الالتزام التنظيمي) في المرتبة الثالثة بمتوسط وزني قدره (٢,٠٢) وبدرجة (متوسطة). وفي ضوء ذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري الأنشطة بالمدارس بتعزيز روح المواطنة التنظيمية بين العاملين من خلال تشجيعهم على المبادرة والانخراط في العملية التنظيمية، علاوة على ضرورة قيام المديرين بتقديم الدعم النفسي والمعنوي للعاملين، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، مع العمل على تقليل حدة التباين بين التزام المديرين باللوائح والقواعد التنظيمية، وحاجتهم إلى نشر ثقافة التعاون والترابط بين العاملين بما يحقق المناخ الاجتماعي داخل المدارس.

ولقد هدفت دراسة كل من هو وجيانج ولي- (Hu, Jiang & Li, 2025: 1077-1085)، بعنوان: "التحليل العاملي التأكيدي لبنية الأداء السياقي لمعلمي المدارس الثانوية في الصين"، إلى استكشاف هيكل الأداء السياقي وتطوير مقياس خاص بأداء المعلمين السياقي في المدارس الثانوية الصينية، وذلك لدراسة العلاقة التأثيرية المتبادلة بين الإمكانيات القيادية للعاملين والأداء السياقي داخل المنظمات، ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليل الوثائقي، وقد أشارت النتائج إلى أنه يمكن قياس الأداء السياقي في ضوء الأبعاد التالية: الأخلاق المهنية، والتطوير الذاتي، والتعاون المتناغم، والتطوع للمنظمة، وتُظهر نتائج الدراسة أن هذه الأبعاد الأربعة تختلف عن تلك التي طرحتها الأبحاث الغربية، وأن المعلمين الذين يتمتعون بسمات شخصية تعاونية ومثابرة يكونون أكثر ميلاً للانخراط في الأداء السياقي في بيئة العمل، أي السلوكيات الخارجة عن نطاق الدور الوظيفي والتي تدعم وتحافظ على هيكل المنظمة.

ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء السياقي، يُلاحظ أن هذا النوع من الأداء يعبر عن كافة السلوكيات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال دعم بيئتها الاجتماعية والنفسية، حيث يتحقق الأداء السياقي الجيد بالمنظمات ويترجم فعلياً في قيام الأفراد بمهام تتعدى واجبات الوظيفة، أو طرح مبادرات للتطوير أو لحل المشكلات، والتعاون الصادق مع الآخرين، كما يظهر الأداء السياقي في طبيعة الإطار التنظيمي والاجتماعي والنفسي بالمنظمة، والذي يعمل كمحفز حاسم لأنشطة وعمليات المهام التي يؤديها العاملون، أو كداعم لاستمرارية العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

### المحور الثاني: دراسات سابقة تتعلق بممارسات الإدارة بالاحتواء العالي:

يتوقف نجاح المنظمات العامة والتعليمية على السواء - إلى حد كبير - على مدى الدعم والتأييد المقدم من قبل المنظمات ومسؤولين إدارة الموارد البشرية، بتطبيق الممارسات الإدارية والاجرائية اللازمة لنجاح وتطوير الأداء الوظيفي للأفراد العاملين. وهو ما تحققه ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمنظمات، حيث تناولت عديد من الدراسات هذه الممارسات بالتوضيح والمعالجة، ومن أمثلة ذلك، دراسة (عبدالسلام،

وهلال، ٢٠٢٢: ٣٧٥-٤٥١)، بعنوان: "إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية"، والتي هدفت إلى تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل دور إدارة الاحتواء العالي بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في الحد من الصمت التنظيمي لمعلميها. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة من معلمي التعليم الأساسي بلغ عددهم (٧٤٥) معلماً. وتوصل البحث لمجموعة من النتائج من أبرزها: أن أنظمة العمل عالية الاحتواء تعكس أنماطاً ذات مغزى ومترابطة لممارسات العمل التي تهدف إلى تحسين الأداء المدرسي بما يحد من الصمت التنظيمي للمعلمين، علاوة على وجود دور فعال للأبعاد الأربعة لإدارة الاحتواء العالي بمدارس التعليم الأساسي بمصر وهي: تمكين المعلمين، وتشارك المعلومات، والتحفيز والتدريب التطوير في الحد من الصمت التنظيمي لمعلميها، ولقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأنظمة العمل الموجودة بالمدارس عالية الاحتواء والتي تتمثل في (تمكين المعلمين، وتشارك المعلومات، والتحفيز، والتدريب والتطوير)، حيث تتعامل تلك الأنظمة مع المعلمين على أنهم موارد تنظيمية ينبغي الاستثمار فيها.

كما هدفت دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٣: ١٧-٢٠٦)، بعنوان: "إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية"، إلى تقديم مقترحات إجرائية للاستفادة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، ولتحقيق هذا الهدف تم توظيف المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة للتعرف على واقع إدارة الاحتواء العالي بجامعة المنوفية، وطبقت هذه الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٤١٢) من أعضاء الجهاز الإداري بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية في أبعادها الأربعة جاء بدرجة متوسطة، وأن واقع السلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، وبناءً على معامل ارتباط بيرسون أظهرت النتائج أن إدارة الاحتواء العالي وأبعادها ارتبطت ارتباطاً دالاً عكسياً بالسلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها. وفي ضوء النتائج قدم البحث مجموعة

مقترحات إجرائية يُؤمل أن تتبناها القيادات بجامعة المنوفية؛ للوقاية من السلوكيات المضادة للإنتاجية والحد من انتشارها، ومن هذه المقترحات: منح أعضاء الجهاز الإداري السلطات والصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة لأداء أعمالهم، وتوفير قنوات اتصال فعالة ومتنوعة لتبادل ومشاركة المعلومات معهم، وتحفيزهم بشكل مستمر وتقدير جهودهم بطرق متنوعة، وتنويع البرامج التدريبية المقدمة لتغطي كافة مجالات العمل الجامعي.

كما هدفت دراسة ليت شو وزملائه (Lichao& et al. 2024: 74-79)، بعنوان: " هل يمكن للإدارة بالاحتواء العالي تعزيز الاحترافية المهنية للمعلمين في الصين؟ تحليل باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية"، إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها (قوة اتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، مشاركة المعرفة)، في إثراء مهنية المعلم في الصين، وتحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والتنمية المهنية للمعلمين، ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في عينة من المعلمين في المرحلة الثانوية بلغت (٢٥٧) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج لعل منها ما يلي: أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في المدارس الثانوية التي تم التطبيق عليها، وأن هناك ارتباط بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وتمهين المعلمين داخل مدارسهم، حيث ظهر هذا الارتباط عن طريق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وتمهين المعلمين داخل المدارس الثانوية بالصين. ولقد اختتمت الدراسة بتقديم عديد من التوصيات منها: ضرورة نشر ثقافة الاحتواء العالي بين المعلمين بالمدارس، وتمكينهم وتشجيعهم على المشاركة الجادة والإيجابية في عمليات صنع واتخاذ القرار، مع تعزيز التنمية المهنية المستدامة لهم في النواحي النظرية والعملية، وتعزيز الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية للمعلمين داخل مدارسهم.

في حين هدفت دراسة (عوض، ٢٠٢٤: ١٠٧-١٦٥)، بعنوان: " إدارة الاحتواء العالي مدخل لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، إلى تقديم إجراءات مقترحة لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة

الاحتواء العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال تناول الإطار الفكري والنظري لكلاً من إدارة الاحتواء العالي وتجويد الأداء الإداري، ورصد الجهود والمبادرات المصرية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والإجراءات المقترحة لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، وفيما يلي عرض لأهم التوصيات والإجراءات المقترحة، والمتمثلة في نشر ثقافة الاحتواء العالي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوعيتهم من خلال عقد دورات تدريبية عن العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس وكافة القيادات الجامعية على تطبيق ممارسات ومبادئ إدارة الاحتواء العالي التي تقضي إلى نجاح الجامعات المصرية وتحقيق أهدافها، وخلق بيئة ومناخ تنظيمي يهتم بتطبيق إدارة الاحتواء العالي، ويدرك أهميتها في إحداث التغييرات المنشودة في نظم العمل ذات الأداء العادي، ودعم مفهوم التنافسية لدى الجامعات المصرية، وتوفير برامج تأهيل الموارد البشرية التي تسهم في تطوير الأداء الإداري داخل الجامعات المصرية، وضرورة وجود رقابة ذاتية للقيادات الأكاديمية داخل الجامعات؛ لكي لا ينتج عنهم قصور في أدائهم، ومن ثم تراخي الموظفين عن أداء مهامهم؛ مما يؤثر على أداء الجامعات ككل، وزيادة الدعم المالي للجامعات المصرية لتفعيل أنشطة وممارسات إدارة الاحتواء العالي، ومرونة اللوائح والقوانين الخاصة بالأداء الإداري، وضرورة ألا تعوق تلك القوانين عن مهارات الأداء الإداري الإبداعي بالجامعات المصرية، والتأكد من ضرورة التخطيط الاستراتيجي وأهمية ذلك في تجويد الأداء الإداري.

كما هدفت دراسة كايدى وزملائها (Cahyadi, 2024: 292-299)، بعنوان: "ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي للموارد البشرية ومرونة الموظفين: الدور الوسيط لتكيف الموظف مع التكنولوجيا، دراسة حالة في جنوب سومطرة"، إلى معرفة دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعادها الأربعة حسب نموذج PIRK، وهي: (قوة اتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، المكافآت، المعرفة) في إتاحة الفرص أمام العاملين لتنفيذ مهامهم بمراعاة المرونة اللازمة في تنفيذها، ولتحقيق هذا الهدف تم توظيف المنهج الوصفي، بتوظيف أداة الاستبانة في بعض المؤسسات العمومية الخدمية والمتمثلة في العاصمة سومطرة. ولقد توصلت الدراسة إلى عديد من النتائج من أهمها:

أن أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي تحققت بدرجة متوسطة، أما فيما يخص مرونة الوظائف وإتاحة الفرصة أمام الموظف من التعديل في مهامه الوظيفية، فهناك إجماع على ضعف تحقق ذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، كما أن هناك دور وتأثير للإدارة بالاحتواء العالي على مرونة تصميم الوظائف، ويرجع ذلك إلى دور التكنولوجيا باعتبارها وسيطاً حيوياً في تحقيق هذه العلاقة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة الترجمة الفعلية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالعمل على تدريب الموظفين وتمكينهم من المهارات التكنولوجية التي تسمح بإعادة تصميم الوظائف بطريقة مرنة، مع إتاحة فرص الترقى الوظيفي وتقديم الحوافز بصورة عادلة.

ولقد هدفت دراسة جوها وزملائه (Guha& et al., 2025: 50- 59)، بعنوان: "تعزيز قدرات الابتكار لدى الموظفين من خلال ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة: الدور الوسيط لتبادل المعرفة والقيادة التحويلية"، مع دراسة الدور الوسيط لتبادل المعرفة والقيادة التحويلية وما تفرزه من دلالات إدارية مهمة. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع تطبيق أداة الاستبانة، مع تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية لتقييم الفرضيات بناء على التطبيق على ٢٣٠ مشاركاً في مكاتب التعليم بينغلا ديش. ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي: وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وقدرات الابتكار لدى العاملين. كما كشفت النتائج أن كلاً من مشاركة المعرفة والقيادة التحويلية تؤديان دوراً وسيطاً في هذه العلاقة، مما يبرز استراتيجيات فعالة للبقاء في بيئة تنافسية متغيرة. وبناءً عليه، فقد أوصت الدراسة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على المشاركة العالية لتطوير المهارات والمعرفة والدافعية اللازمة، بما يواكب التغيرات التكنولوجية السريعة، إلى جانب ضرورة وجود آليات فعالة لمشاركة المعرفة وقيادات ذات خصائص تحويلية لتعظيم القدرات الابتكارية داخل المؤسسات.

ويلاحظ من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة تتعلق بممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، أن الإدارة بالاحتواء العالي تعد أحد المداخل الإدارية ذات التأثير الإيجابي الواضح على كافة العمليات التي تتم في المؤسسات العامة والتعليمية على السواء، وذلك بمراعاة تمكين الأفراد ممن يمتلكون المهارات والقدرات من طرح الأفكار

الجديدة وتطبيقها بما يسهم في كفاءة الأداء المؤسسي. كما أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تتضمن كافة الإجراءات الموجهة للموارد البشرية داخل المنظمة التي ينتسبون إليها، والتي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم المكافآت ونشر المعرفة بين العاملين، والعمل على إقامة دورات تدريبية وندوات تعزز من مهارات الأفراد العاملين بما يسهم في دعم التزام العاملين ومشاركتهم، ويعزز أدائهم الوظيفي.

### تعليق عام على الدراسات السابقة:

هناك بعض من أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة تمثلت فيما يلي:

- من حيث الهدف: اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الهدف العام، والذي تمثل في محاولة تحسين الأداء السياقي بالمنظمات من خلال تطوير العمل الإداري والمنظمي، وتحسين ممارسات الموارد البشرية، عن طريق الارتقاء بمهارات وقدرات العاملين بالمؤسسات المختلفة. في حين اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في هدفه الخاص، والمتمثل في محاولة تقديم إجراءات مقترحة لتنفيذ الأداء السياقي في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة.
- من حيث المنهج والأدوات والعينة: اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الوصفي بمدخله المتعددة، كذلك في الاعتماد على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث. بينما اختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث المجتمع والعينة؛ حيث يتم تطبيق البحث الحالي بالمدارس الثانوية العامة في نطاق إحدى محافظات جمهورية مصر العربية.
- من حيث النتائج: اتفقت نتائج الدراسات السابقة على أن للأداء السياقي أبعاد متعددة ومن أكثرها شيوعاً ما يتعلق بالأداء التطوعي والتعاوني من قبل العاملين وهو ما يقابل في بعض الدراسات مفهوم "المواطنة التنظيمية"، كذلك ما يتعلق بالمناخ الإنساني والعلاقات الاجتماعية بين العاملين بالإضافة إلى ما يتعلق بالالتزام العام بالقوانين واللوائح داخل المنظمات. ومن جانب آخر فقد تعددت

أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي، لتشمل ما يلي: المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد (الحوافز والمكافآت)، امتلاك أو مشاركة المعرفة (التدريب)، بالإضافة إلى التمكين الإداري والاندماج الوظيفي... وغيرها. إلا أن البحث الحالي ركز على الممارسات المتعلقة بأبعاد: (تعزيز القدرة، وتعزيز الدافعية، وتعزيز الفرص)

### خطوات البحث وأقسامه:

يسير البحث وفقاً لعدد من الخطوات والتي تظهر في عدد من الأقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث ويتضمن: مقدمة البحث، والمشكلة والأسئلة البحثية، وأهداف البحث، وأهميته، منهجه وأدواته وحدوده ومصطلحاته والدراسات السابقة، وخطواته، وهو ما يمثل القسم الأول للبحث.
- **الخطوة الثانية:** تحليل الأدبيات المعاصرة لتقديم إطاراً نظرياً حول الأسس النظرية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وإسهاماتها في تفعيل الأداء السياقي بالمنظمات المعاصرة، وهو ما يمثل القسم الثاني للبحث.
- **الخطوة الثالثة:** دراسة وتحليل واقع الأداء السياقي وممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء الوثائق والتشريعات الرسمية، وهو ما يمثل القسم الثالث للبحث.
- **الخطوة الرابعة:** الدراسة الميدانية وإجراءاتها، وذلك لتحديد مدى إسهام ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر عينة البحث، وذلك بعد استخراج موافقة لجنة أخلاقيات البحث العلمي على التطبيق (ملحق ١)، وهو ما يمثل القسم الرابع للبحث.
- **الخطوة الخامسة:** عرض ملخص نتائج البحث، وتقديم الإجراءات المقترحة لتفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، وهو ما يمثل القسم الخامس للبحث.

## القسم الثاني للبحث:

### الأداء السياقي بالمنظمات المعاصرة، وإسهامات ممارسات الإدارة

#### بالاحتواء العالي في تفعليه: إطار نظري

لقد تعددت موضوعات علم النفس التنظيمي وإدارة السلوك التنظيمي في المؤسسات مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين بشكل ملحوظ، ولعل ذلك يرجع إلى أن الموارد البشرية في أية منظمة، تمثل مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، إلا أن العناية بدور الفرد العامل في المنظمة لا يمكن أن يساوي أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، حيث إن الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، ومن ثم فإن هناك صعوبة كبيرة للتحكم في أي من مكونات البيئة الاجتماعية والنفسية للعاملين. ومن هنا يكمن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها، في مدى قناعة الأفراد العاملين بتلك الأهداف وسعيهم للوصول إليها وشعورهم بتطابقها أو قربها من أهدافهم الشخصية، وهذا ما يمثل المعنى الحقيقي للأداء السياقي في المنظمات. (جاد الرب، ٢٠١٩: ١٣٤)

ومع كثرة التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، والتي أفرزتها بينتها مثل زيادة التنافسية ونقص الموارد، وكذلك الضغوط المتزايدة من المجتمع لكي تحسن من أدائها وتطوره بشكل مستمر؛ فقد زادت الحاجة إلى ممارسات فاعلة تتبعها إدارة كل منظمة في سبيل تحسين الأداء السياقي للعاملين بما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ويضمن لها البقاء في بيئة دائمة التنافسية والتغير. وتعد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي من أمثلة تلك الممارسات التي تسهم وبشكل فاعل في تحسين أداء العاملين في جوانب هيكلية واجتماعية وطوعية وهو ما ينعكس بدرجة كبيرة على الأداء السياقي بالمنظمة.

ويمكن عرض وتحليل ما ورد في الأدبيات بشأن الأداء السياقي، وممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وفقاً للمحاور التالية:

## المحور الأول: الأداء السياقي بالمنظمات المعاصرة: (الماهية والأبعاد)

يرجع أول تحليل معاصر ومنظم لمفهوم الأداء السياقي إلى العالم الفرنسي (Pierre Bourdieu) في بداية عام ١٩٩٠م، ولم يأخذ هذا الموضوع الاهتمام الوافي ولم ينتقل إلى اللغة الإنجليزية حتى طرحه كل Borman & Motowidlo في دراسة حول دور الأداء السياقي في تحقيق فعالية المنظمات، ثم سرعان ما اكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة عبر مدى واسع من أنظمه العلوم، مثل: علم الاجتماع والسياسة والتطوير الاقتصادي والدراسات المنظرية، وخلال هذه المدة قدم العلماء عديد من التعريفات بصدده والتي تباينت بتباين الميدان العلمي لصاحبها وتباين مستوى التحليل والمنفعة المرجوة منه. (يوسف، ٢٠٢٤: ٢٢)

وفيما يلي توضيح لعناصر هذا المحور على النحو التالي:

### أولاً: ماهية الأداء السياقي:

لقد أدى الاهتمام بالقوة البشرية وتنميتها إلى ظهور قيم جديدة للعمل الإداري، وذلك في الوقت الذي تواجه فيه كثير من المنظمات مشكلات ناتجة عن تمسكها ببعض الأنماط الإدارية التقليدية التي ترسخ الاعتماد على السلطة. ولذلك فقد اتجه الفكر الإداري الحديث إلى الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أحد العناصر الذي يؤدي التغيير في قدراته ومهاراته وثقافته، إلى التأثير على التنظيم الإداري بشكل عام، ويتم هذا الاهتمام بدراسة ما يؤثر في كفاءته وإنتاجيته كالحوافز والسياسات الجيدة والقيادة الإدارية الفعالة والمناخ التنظيمي المحفز على تحقيق صورة سليمة للتنظيم في أذهان العاملين. (جهاد، ٢٠٢٤: ٤٠٥)

ومن المنطق عليه أن الأداء الوظيفي Job Performance هو بناء متعدد الأبعاد، ويعتمد هذا الأداء على أهداف المؤسسة ورسالتها، والمعتقدات السائدة فيها، وأن الأداء الوظيفي بمعناه العام، يتضمن جانبان هما: (Bhardwaj & Kalia , 2023: 188)

- أداء مهام العمل Performing Work Tasks: وهي كافة نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة، والسلوكيات التي تسهم في

نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المنظمة مثل: (صنع المنتجات، والتسويق، وتسليم الخدمات وجدولة الأعمال)... وغيرها.

- الأداء السياقي Contextual Performance: وهو عبارة عن جملة المفاهيم العملية والتطبيقية في سلوك العاملين والتي تتضمن: الثقة والفهم المتعدد والقيم المشتركة والسلوكيات التي تربط أعضاء شبكة العمل البشري، والاتصالات وفعل المشاركة والتعاون الممكن.

وفى هذا الإطار توضح دراسة (Ante& et al., 2021: 97) أن الأداء السياقي يندرج تحت مظلة الأداء التنظيمي العام للمنظمات، والذي ظهر في السنوات الأخيرة كجانب مهم من الأداء الوظيفي للعاملين، لكنه يتفرد بالتركيز على كافة الأنشطة التي يقوم بها الفرد للمساهمة في البناء الاجتماعي والنفسي داخل منظمته، ولذلك يعد نهجاً لتقييم وظيفة الفرد ضمن حدود المسؤوليات الموكلة إليه، علاوة على كونه بمثابة المقياس الحقيقي لفعالية علاقة الفرد بزملائه في نطاق العمل، وهذا يعني أن الأداء السياقي يؤكد على أن أداء الفرد لا يمكن تقييمه من حيث الامتثال لما يعتبر مستوى مقبول من الأداء، ولكن أيضاً من حيث تدوين المواقف التي يُظهر فيها الفرد قدرات أو سمات أخرى تؤدي إلى سلوك مثالي في الوظيفة التي يؤديها.

وبمراجعة أدبيات علم الإدارة لوحظ أن مفهوم الأداء السياقي يتألف من نوعين من الأداء هما: الأداء السياقي الداخلي (Internal Contextual Performance) والأداء السياقي الخارجي (External Contextual Performance) ، ويقصد بالأداء السياقي الداخلي مقدار ونوعية العلاقات الداخلية للمنظمة والتي يمكن تحديدها عن طريق الفرد أو الوحدة الاجتماعية التي ينتمى إليها، وهو لا يتمثل بالعاملين أنفسهم بل في علاقاتهم مع الآخرين سواء من الرؤوسين أو الرؤساء؛ ولذلك يعتبر الأداء السياقي الداخلي عاملاً أساسياً لتوضيح معنى التآزر والتضامن بين زملاء العمل، وإيجاد المناخ التعاوني بينهم بما ينعكس على تحسين الأداء الكلي للمنظمة. (كافي، ومولاي، ٢٠٢١: ٥٢٥)

في حين يقصد بالأداء السياقي الخارجي بأنه مقدار ونوعية العلاقات الخارجية للمنظمة مع المنظمات والهيئات الأخرى، وتحدد هذه العلاقات في ثلاثة أشكال، هي: (مخامرة، والنواجحة، ٢٠٢٣: ٧)

- الأداء السياقي المرتبط بالإنتاج: ويظهر في العلاقات مع الأطراف المشاركة في النشاط الإنتاجي للمنظمة.
- الأداء السياقي المرتبط بالبيئة: ويظهر في العلاقات مع هيئات ومنظمات البيئة المحلية والإقليمية والعلاقات مع متخذي وصناع القرارات السياسية وغيرها.
- الأداء السياقي المرتبط بالسوق: ويظهر في العلاقات التجارية مع المستفيدين بشكل عام.

ورغم تصنيف الأداء السياقي لنوعين؛ داخلي وخارجي، إلا أن غالبية تركيز الباحثين انصب على الأداء السياقي الداخلي باعتبار أن تطوير أداء العاملين وتهيئة المناخ الاجتماعي المناسب لهم داخل المنظمة؛ يعد ركيزة التطوير الحقيقية والتي يترتب عليها تحسين الأداء السياقي الخارجي بالمنظمة غالباً، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Kappagoda, 2018: 158) والتي أوضحت أن الأداء السياقي الداخلي عبارة عن مجموعة من الموارد الكامنة والفعلية المتجسدة ضمن حدود، والمستمدة من شبكات عمل العلاقات الملموسة من الأفراد أو الوحدات الاجتماعية.

ويتصف الأداء السياقي بمجموعه من الخصائص يمكن إيجازها في أنه نسق يضم مجموعة من القيم والمعايير المشتركة بين أعضاء جماعات العمل، والتي تتيح الفرص لهم للتعاون ولاندماج مع بعضهم البعض بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة. علاوة على أن للأداء السياقي جانبين هما: التيسير بين الأفراد والتفاني في العمل، إذ يشمل التيسير كافة الأعمال التعاونية والمفيدة التي تعين زملاء العمل على أداء المهام المختلفة، أما التفاني في العمل فيشمل الأعمال المنضبطة ذاتياً والدوافع، مثل العمل الجاد، والمبادرة، واتباع القواعد لدعم الأهداف التنظيمية، والمحافظة على الشبكة الاجتماعية للمنظمة، مع توفير المناخ النفسي الذي يدعم المهام الفنية. (شيتاوي، والطائي، ٢٠٢٣: ١٣٣)

ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الأداء السياقي بالمنظمات يعتمد على عدد من الافتراضات الأساسية، يمكن توضيحها كما يلي:

١- أن الأداء السياقي عملية إدارية مخططة بعناية فائقة، تنطلق من أن المنظمة مركز التغيير، وهذا يؤكد على أن جهود تحسين الأداء السياقي تحتاج إلى

التركيز على الإصلاحات الداخلية والخارجية للمنظمة. إلى جانب مراعاة الظروف الداخلية للعاملين بالمنظمة؛ بحسن توزيع الأدوار والموارد المستخدمة التي تدعم عمليات التشغيل الداخلي بالمنظمة.

٢- أن الأداء السياقي الفعال يستهدف المستوى المؤسسي الشامل، وهذا يعني وجود تواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة (من أعلى إلى أسفل) ومن (أسفل إلى أعلى)، حيث يوفر المستوى الأعلى؛ الاستراتيجيات العامة والأهداف، بينما يحدد المستوى الأدنى أولويات تنفيذ الأهداف، ويرشد الموارد المتاحة لإنجاز الأهداف بناء على إمكانيات المنظمة). (Hao & Li, 2023: 49)

٣- أن تحسين الأداء السياقي يستند إلى عدة مبادئ تشكل مؤشرات مهمة لإحداث عملية تحسينه، ومنها: تبنى سياسة هادفة، ووجود رؤية مشتركة، وتنفيذ إجراءات واضحة تسعى لتحسين عملية تعلم الأفراد، ووجود إدارة لدعم الموارد البشرية، مع وجود نظام للاتصالات والتنفيذ الفعلي لمفاهيم المشاركة والتعاون والشفافية للتحسين التنظيمي. (زويتي، ٢٠٢٢: ١٩٥)

٤- أن الأداء السياقي يعتمد على منظور متعدد المستويات، منها: التحسين على مستوى المنظمة: ويتم من خلال وضع السياسات الخاصة بتخصيص وتوزيع الموارد البشرية والمادية، والتحسين على مستوى مجموعة العمل: ويتضمن تشكيل وبناء المجموعات وفرق العمل المسؤولة عن تنفيذ المهام والعمليات المختلفة داخل المنظمة. بالإضافة إلى التحسين على مستوى الأفراد: ويتضمن التركيز على تطوير الممارسات الذاتية لكل فرد داخل المنظمة بحسب احتياجاته. (جهاد، ٢٠٢٤: ٤٠٦)

٥- أن تطوير الأداء السياقي وتفعيله، يستلزم القيام بتغيير مخطط ومقصود في الإجراءات أو الممارسات التي تتخذها المنظمة أو جماعتها أو كل فرد على حدة، بما يؤدي إلى مخرجات ونواتج أداء أفضل، وهذا يستدعي توفير المتطلبات التالية: (Bhardwaj & Kalia, 2023: 190-191)

- تحسين بيئة العمل، حيث تمثل جزءاً أساسياً من عملية تحسين السياق؛ كما تعد مؤشراً قوياً على حدوث تغيير في ممارسات المنظمة، لذلك يتم

بذل جميع الجهود لضمان أن بيئة العمل ملائمة لإنجاز الأهداف وتلبية توقعات المستفيدين.

- توفير القيادة الفعالة، فهي تعد عنصراً حاسماً في نجاح عملية التحسين؛ حيث إن القيادة الفعالة لديها تأثيرها المباشر على الأفراد وجماعات العمل، بما تمتلكه من قدرة على ترجمة رؤيتها ومبادئها الأخلاقية إلى واقع تنفيذي، مما يحقق نتائج عالية على مستوى المنظمة.
- بناء مجتمع تعلم مستدام، وذلك بتزويد العاملين بالمعرفة والمهارات والخبرات لإحداث النمو المهني والتغيير في الممارسات بما ينعكس إيجابياً في إنجاز الأهداف.
- التشبيك مع المنظمات الرائدة، إذ يعد ذلك وسيلة قوية لتيسير التواصل والتعلم والابتكار من خلال توفير الدعم اللازم لأشكال مختلفة من الترابط والتعاون والتعلم وتبادل الخبرات.

وبناءً على ما سبق يتضح أن الأداء السياقي الجيد مرهون بأداء العنصر البشري وجهوده في توفير بيئة ملائمة تركز على إدارة المنظمة كعامل أساسي لتطويرها من الداخل، بدلاً من التطوير المركزي من أعلى، بحيث تمثل إدارة المنظمة العنصر الحاسم في عمليات التحسين؛ بالاعتماد على توظيف طاقات وجهود العاملين وإعادة تصميم العمليات والممارسات الداخلية.

## ثانياً: أبعاد الأداء السياقي:

إن التحديد الدقيق للأداء السياقي وكذلك أساليب قياسه، محط خلاف بين كثير من المفكرين، لذلك ركز عديد من الباحثين على قضية تحديد أبعاد للأداء السياقي بحيث يسهل دراسته، وبناءً على ذلك فقد اجتهد الباحثون في تقديم عدد من الأطر أو الأبعاد لوصف الأداء السياقي، ومن أهم هذه الأطر، ما ورد في دراسة ( Ante & et al., 95: 2021)، والتي حددت أبعاد الأداء السياقي في بعدين هما: المناخ الاجتماعي، واللغة المشتركة بين العاملين. بينما حددت دراسة (زويتي، ٢٠٢٢: ١٩٤) ثلاثة أبعاد للأداء السياقي أطلقت عليها مسمى محددات الأداء السياقي، وهي: نظم الاتصالات بين

العاملين، ومعدلات الثقة في تعاملاتهم مع بعضهم، ومستوى الالتزام في أداء مهام العمل وأنشطته.

بينما أشارت دراسة (Bhardwaj& Kalia, 2023:187)، إلى أن الأداء السياقي ينطوي على بُعدين فقط، هما: الالتزام الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، ولقد أضافت دراسة (Hao& Li, 2023: 45)، على البعدين السابقين، بعداً ثالثاً هو التيسير الشخصي أو الجهود التطوعية للعاملين. وفي ذات السياق فقد حددت دراسة (جهداد، ٢٠٢٤: ٤٠٧)، أبعاد الأداء السياقي في ثلاثة مجالات هي: المجال الهيكلي أو الرسمي ويشمل الالتزام الوظيفي والانضباط في العمل، والمجال الطوعي ويشمل مهام العمل الإضافية التي تتم بدون تكليف رسمي، والمجال التفاعلي، ويشمل لغة العاملين وثقافتهم المشتركة في إطار بيئة عمل واحدة.

وبناءً على ما تقدم وتحليل ما ورد في الدراسات السابقة عن الأداء السياقي، فقد اتجه البحث الحالي للأخذ بالأبعاد الثلاثة التالية: (البُعد الهيكلي، والبُعد الاجتماعي، والبُعد الطوعي)، نظراً لكونها تشمل جميع جوانب الأداء الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمات من جهة، كما أنها تجمع في طياتها جميع ما ورد في الدراسات السابقة من معان وأبعاد تتعلق بالأداء السياقي من جهة أخرى. وفيما يلي توضيح لكل بُعد في ضوء مفهوم الأداء السياقي الداخلي موضوع البحث:

## ١ - البُعد الهيكلي Structural Dimension:

يعكس هذا البُعد الخصائص غير الشخصية لعلاقات شبكة العمل ومدى ارتباط العاملين رسمياً مع بعضهم البعض داخل المنظمة، كما يصف هذا البُعد طبيعة الاتصالات بين الأفراد داخل شبكة العمل الواحدة، ويختص هذا البُعد بخصائص شبكة العمل، التالية: (بركات، ٢٠٢٤: ٦٠١-٦٠٢)

أ- قوة شبكة العمل: وتشير إلى عمق العلاقة بين أعضاء شبكة العمل، والتي تظهر في شكل وطبيعة الاتصال والتواصل بينهم أثناء تنفيذ مهام عمل مشتركة، وهو ما يلزمه تكوين شبكة عمل قوية داخل المنظمة، ومثل هذه الشبكات تبنى على الألفة والتعاون لصالح العمل.

ب- نطاق شبكة العمل: ويشير إلى مدى قوة ومرونة الاتصالات والتواصل بين الأعضاء في مستويات إدارية مختلفة، مثل تواصل العاملين مع رؤسائهم ومشرفيهم ضمن شبكة عمل محددة.

ج- تكرار الاتصال: ويشير إلى الكيفية التي يتصل بها العاملون مع بعضهم البعض، وتتنوع السبل لذلك، باستخدام التليفون أو البريد الإلكتروني أو المقابلة الشخصية وجهاً لوجهاً.

ويلاحظ هنا أن كثرة تكرار التفاعلات الرسمية بين العاملين تقود لفرص أكثر للوصول والاتصال مع الآخرين وكذلك تزيد من تقاهم الأفراد مع بعضهم البعض وتعزز من المساعدة المتبادلة.

ويتضمن البُعد الهيكلي والرسمي في تعاملات العاملين؛ الالتزام العام للفرد Compliance، إذ يعد هذا الالتزام عنصرًا حيويًا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والتفاعل النشط بين الإدارة والعاملين، كما يساهم في تطوير قدرة المنظمة على البقاء والنمو المتواصل. ويظهر الالتزام العام في سلوك كل فرد نحو منظمته والآخرين من خلال الامتثال لسياسات وقواعد وأنظمة وتعليمات العمل، والالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في موعدها، والجاهزية لبدء العمل فوراً، والحرص الدائم على الحضور والعمل، وقلة الأخطاء عند أداء المهام، وتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة. (شيتاوي، والطائي، ٢٠٢٣: ١٣٥)

## ٢- البُعد الاجتماعي Social Dimension:

تمثل المنظمات وحدات اجتماعية متنوعة؛ إذ تنشأ فيها علاقات اجتماعية وتفاعلات متبادلة، بناءً على الأدوار والمكانة الاجتماعية لأعضاء الجماعة؛ وذلك لإشباع حاجات ورغبات هؤلاء الأعضاء ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها. وبناءً على ذلك يهتم البُعد الاجتماعي للأداء السياقي بطبيعة وجوده الارتباطات الاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة، والتي تصف نوع العلاقات الشخصية التي يطورها الناس مع بعضهم البعض عبر تاريخ من التفاعلات، وتشير أيضاً إلى الديناميكيات الاجتماعية المتنوعة المتضمنة الثقة والمعايير المشتركة والقيم والتوقعات والانتماءات الشخصية. (زويطي، ٢٠٢٢: ١٩٤)

ونظراً لما تسهم به جماعات العمل المتعاونة من غرس لمشاعر الانتماء والولاء في نفوس أعضائها. فإن هذه المشاعر تعد من أقوى العوامل لتحقيق الانسجام والتماسك والترابط والتكافل بين أفراد المنظمة الواحدة، فالانتماء هو العمود الفقري للجماعة، وبدونه تفقد الجماعة تماسكها، وتماسك الجماعة هو درجة انجذاب الأعضاء لها والذي يتوقف على مدى تحقيق الجماعة لحاجات أفرادها، فطالما أن الجماعة تحقق حاجات الفرد، فيمكنها أن تؤثر على أفكاره وسلوكه عن طريق انتمائه لها، حيث يسهم الانتماء التنظيمي في تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وتحفيزهم على التفاني في العمل، مع تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي الاجتماعي البناء في بيئة العمل. (Kappagoda, 2018: 161)

وبذلك يمكن القول أن هذا البُعد يشير إلى المدى الذي يتشارك فيه العاملون داخل المنظمة بوجهات النظر والأهداف والتصورات، كما يتضمن قابلية المشاركة والتي تعني استعداد الأعضاء لتنفيذ المهام المشتركة بصورة جماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما أوضحته دراسة (Hu, Jiang & Li, 2025: 1079) من أن هذا البُعد يظهر بصورة جيدة في أحد أو كلا شكلين، الأول يتمثل بالرؤية المشتركة Shared Vision والتي تعني امتلاك أهداف وأغراض مشتركة، أما الشكل الثاني فيتمثل: باللغة المشتركة Shared Language وهي عبارة عن مصطلحات مهنية معينة، أو قواعد فنية للاتصال، وهذه اللغة تكون مشتركة وخاصة بأعضاء الجماعة الواحدة، وقد يصعب فهمها من أعضاء خارج جماعة العمل.

وتعد الثقة بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين إدارة المنظمة؛ من أهم العوامل الرئيسية في تشكيل البُعد الاجتماعي داخل المنظمة، إذ تمثل المراكز الأساسية لتطوير العلاقات وتفعيلها، ويعبر عنها بحالة الفرد النفسية، والتي تشمل نية القبول المعتمدة على التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الآخرين، ولذلك تتعدد جوانب الثقة -التي اتفق عليها العلماء- لتتضمن نوعين رئيسيين هما: (السلمي، والقرني، ٢٠٢٤: ١١٩-١٢٠)

- الثقة الشخصية: وهذه الثقة تنبع من المضامين الذاتية للفرد تجاه نفسه وتجاه غيره. وتعتبر هذه الثقة عن قابلية الفرد لإحسان واستقامة الشخص المقابل (الموثوق به)، وتتحقق بإدراك نوايا الآخرين ودوافعهم لتحقيق المنافع المتعددة،

كما تظهر في اعتقاد الفرد بأن الآخرين يمكن الاعتماد عليهم ولديهم الاستعداد والكفاءة والإخلاص والعدالة في العمل، هذا إلى جانب الثقة التي تقوم على الاستقامة والتي تشير إلى مصداقية وسمعة الشخص الموثوق به.

● الثقة التنظيمية: ويطلق عليها الثقة بالإدارة وتظهر في شعور العاملين وقبولهم ورضاهم عن قيام المنظمة بتحديد وفرض القوانين والسياسات والتنظيمات التي تحمي حقوق أعضائها وتتجنب إيقاع الأذى بهم، ولذلك تعتمد على الخصائص المدركة من النظام أو المؤسسة والتي تغرس شعور الثقة بدلاً من الخصائص الفردية للموثوق به.

وخلاصة ما تقدم أن هذا البُعد يشير إلى كافة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين والتي تظهر في مدى ثقة العاملين في بعضهم البعض وفي منظماتهم، علاوة على مسؤولية العاملين عن إظهار الاهتمام أو الانتماء، والإخلاص والتأييد والدعم للمنظمة ككل. وكل ذلك يعكس المشاركة البناءة من قبل العاملين في مهام وأنشطة المنظمة سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، وهو كذلك يشير إلى المسؤولية عن المشاركة في إدارة المنظمة والاهتمام بمصيرها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعتها بين المنظمات المنافسة.

### ٣- البُعد الطوعي Voluntary Dimension:

يعبر هذا البُعد عن كافة السلوكيات الزائدة عن مهام العمل الرسمية داخل التنظيم، وهو ذلك السلوك الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يحدث فيها إنجاز الأعمال، وهو سلوك لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية للعاملين، ويسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة. ولذلك تحدد دراسة (بركات، ٢٠٢٤: ٦٠٤) طبيعة البُعد الطوعي في أي تنظيم إداري، على أنه يتضمن نوعين من السلوك هما: القيام بسلوكيات إيجابية لمساعدة المنظمة، والامتناع عن السلوكيات السلبية التي تضر المنظمة.

وفي هذا السياق فقد قسمت دراسة (كافي، ومولاي، ٢٠٢١: ٥٢٦) أنواع السلوك داخل المنظمات إلى ثلاثة فئات رئيسية وهي: تتمثل الفئة الأولى في قرار انضمام الفرد وبقائه بالمؤسسة بتطبيق الحد الأدنى من الأداء، وتتمثل الفئة الثانية في أداء الفرد

الأدوار المحددة مسبقاً بصورة يمكن الاعتماد عليه فيها، بينما تتمثل الفئة الثالثة في قيام الفرد باقتراح وتنفيذ الأنشطة الابتكارية والتلقائية التي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي لوظيفته. وقد أطلقت الدراسة على الفئة الأخيرة مسمى الدور الطوعي، ففي البداية يتم جذب الأفراد للعمل بالمؤسسة والبقاء بها، ثم على هؤلاء الأفراد أن يقوموا بأداء متطلبات الدور الرسمي المحدد لهم، ثم يقوم الأفراد بنشاط ذاتي تلقائي وابتكاري يتجاوز المهام الرسمية، ولكي تضمن المنظمة البقاء والاستمرار فعليها الاهتمام بهذا النوع من الأداء الذي يتخطى حدود الدور الرسمي.

ولا يتضمن السلوك الطوعي القيام بالمبادرات الإيجابية فقط، بل يشمل أيضاً الاستعداد لتحمل الأعباء الزائدة والمضايقات البسيطة المصاحبة لسلوكيات الزملاء، والمثابرة على أعبائه مهما كثرت، ولذلك تشير دراسة (Widodo, 2024: 62) إلى أن السلوك الطوعي داخل المنظمات، يرتبط بالعمل ذو الطبيعة الاختيارية وغير المتوقع على نظام المكافئة الرسمية للمنظمة، ولذلك تساوى هذه الدراسة بين السلوك الطوعي داخل المنظمة، وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behaviors إذ يسهم هذا السلوك في تحسن الأداء الكلي في المؤسسات من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، ولاسيما في حالة ندرة الموارد، كذلك يعمل على تقليل مشكلات العمل، وتقليل مستوى التسرب الوظيفي، ويعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.

ولقد أطلقت دراسة (Li & Phromphitakkul, 2023: 59) على السلوك الطوعي للعاملين داخل المنظمات مسمى "الممارسات التعاونية". وأشارت الدراسة إلى تلك الممارسات بأنها عبارة عن المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعياً مع زملائه في العمل، مثل: مساعدة زملائه، وتقديم الاقتراحات الجديدة والمبادرات لتحسين مستوى الأداء، وعدم إضاعة الوقت، وتوجيه الزملاء الجدد، وأداء كل عمل يهدف إلى نفع المنظمة، والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها.

بينما قد أضافت دراسة (مخامرة، والنواجحة، ٢٠٢٣: ١١) أن السلوك الطوعي للفرد داخل التنظيم، يشمل تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يظهر في تبادل المعلومات وتسهيل الإجراءات، ويتضمن أخذ

الاحتياطات والتدابير اللازمة للتقليل من احتمالية حدوث مشكلات أو صراعات داخل بيئة العمل، مع الحرص على عدم التدخل في خصوصيات الآخرين، ومراعاة الفرد لمشاعر زملائه في العمل في تصرفاته وأفعاله.

كما أشارت دراسة (شيتاوي، والطائي، ٢٠٢٣: ١٣٦) أن السلوك الطوعي يظهر في توجه الفرد وتفكيره في حل مشكلات الزملاء قبل أن يفكر في حل مشكلات العمل الخاصة به، علاوة على امتناع الفرد عن الشكوى في العمل وتقبله لكل أعبائه، وعدم تضخيم الأمور أكثر مما تستحق، والتغاضي عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل، مع احترام ثقافة الاعتذار سواء في حق غيره أو في حقه، ومساعدة الزملاء في حل المنازعات فيما بينهم، واستيعاب ملاحظات الآخرين دون إثارة أي مشكلات.

وخلاصة ذلك أن السلوك الطوعي عبارة عن السلوك الاختياري لدى الفرد تجاه الأعمال والمهام غير المدرجة في السلوك التنظيمي، فهو خارج الدور الوظيفي ويتجاوز الواجبات العادية للموظف، وله أوجه عدة بالمقارنة مع السلوكيات المحددة ولا يعترف به بشكل صريح في هياكل الحوافز والمكافآت، حيث إنه مبني على الاستعداد النفسي للتعاون النابع من قرار الفرد الذي يستخدم فيه حكمته، ولكنه يؤدي درواً حاسماً في أداء المنظمة ويعزز كفاءتها وفعاليتها.

واستناداً على ما تقدم يمكن استخلاص بعض الجوانب المرتبطة بالأداء السياقي داخل المنظمات، لعل من أهمها يلي:

- أن الأداء السياقي يظهر في سلوكيات العاملين كنتيجة لتفاعلاتهم الرسمية وغير الرسمية، ويترتب على هذه السلوكيات ونوعيتها ومدى قوتها، قوة الأداء التنظيمي وفعاليتها.
- أن الأداء السياقي يتضمن كافة السلوكيات التي تدعم الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين بكل منظمة، من خلال تهيئة مناخ جيد، وبيئة عمل مناسبة تدعم تنفيذ النشاطات التحويلية والفنية بأعلى كفاءة ممكنة.
- أن الأداء السياقي الجيد يتضمن الرؤى والمفاهيم والقيم التي تلقى احتراماً من قبل إدارة المنظمة، وكلما تطابقت رؤى وقيم العاملين مع قيم المنظمة وثقافتها، انعكس ذلك على نتائج العمل ومن ثم نتائج الأداء الكلي للمنظمة.

- أن تحقيق الأداء السياقي الجيدة والمحافظة على استقراره يستدعى مراعاة الاختلافات الفردية بين العاملين، والتي قد تؤدي إلى عدم استقرار وحدة العمل وقد يمتد ذلك إلى جميع مجالات العمل بالمنظمة، في حال كانت هذه الاختلافات موجودة في جميع العاملين.
- أن تفعيل الأداء السياقي داخل المنظمات يستلزم ممارسات إدارية وتنظيمية متعددة، منها:

- ضمان وجود القيادة الواعية المدركة لآليات توجيه الموارد البشرية والقادرة على استيعابهم وتوزيعهم وفقاً لقدراتهم.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية بناء على معايير واضحة ومعلنة قائمة على العدالة والشفافية.
- إتاحة الفرص الحقيقية أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، ودعم العمل الجماعي وتبادل الخبرات بينهم.
- تحسين نظم الاتصالات بين العاملين، وتقبل آرائهم ومقترحاتهم البناءة لحل مشكلات المنظمة.

وبناءً على ذلك تتضح أهمية دور الأداء السياقي في المحافظة على تقدم المنظمات واستقرارها، وهو ما يستدعى العمل على تحسين وتفعيل هذا النوع من الأداء، بقيام إدارة كل منظمة بتطبيق ممارسات وإجراءات نشطة لتعزيز سلوكيات العاملين وضمان توجيه نشاطهم في اتجاهات تضمن التزامهم وتربطهم ووحدتهم وتنفيذ مهامهم بدقة واثقان ومن ثم إنجاز الأهداف العامة للمنظمة التي ينتمون إليها، وهذه الممارسات يمكن توضيحها في المحور الثاني من البحث الحالي.

## **المحور الثاني: الإدارة بالاحتواء العالي بالمنظمات المعاصرة: (الماهية، والأبعاد والممارسات)**

يرجع ظهور مصطلح الإدارة بالاحتواء العالي إلى ثمانينيات القرن العشرين عن طريق عالم علم النفس الأمريكي إدوارد لولر Lawler، وذلك بالتزامن مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وتأكيدا على ضرورة تنمية علاقات إيجابية تقوم على التعامل مع

الأفراد بإنصاف واحترام، والسماح لهم ببعض المشاركة في القرارات المتعلقة بعملهم بما يحقق أداءً عاليًا لمنظماتهم، ثم زاد الاهتمام بممارسات الاحتواء العالي للأفراد تدريجياً خلال فترة الثمانينات من القرن ذاته إلى أن أصبح مدخلاً متكاملًا لتصميم نظم العمل بحيث يمنح العاملين سلطة صنع القرار، ويشعرهم بالملكية داخل منظماتهم. (Lawler, 27: 1986) ومع بداية تسعينيات القرن العشرين اقترن مفهوم احتواء العاملين بمشاركتهم في تحقيق الأهداف، مع تبني المنظمات لممارسات التوظيف المناسبة، بما يساعد على ضمان امتلاك كل منظمة لموارد بشرية متميزة. ومنذ ذلك الحين توالى الدراسات التي تتناول ممارسات الاحتواء العالي من أجل تنميته الموارد البشرية داخل المنظمات المختلفة.

وفيما يلي توضيح لعناصر هذا المحور على النحو التالي:

### أولاً: ماهية الإدارة بالاحتواء العالي:

اعتمدت عديد من المنظمات خلال الحقبة الأخيرة من القرن العشرين ومع بدايات القرن الحادي والعشرين، على إدخال بعض الممارسات المصممة لتعظيم شعور أعضائها وموظفيها بالمشاركة الفعالة في عملهم والتزامهم الواسع من أجل تحسين أداء منظماتهم، ولقد أطلقت عديد من المسميات على تلك الممارسات، منها: (جبالي، ٢٠٢٢: ١٣٧)

- أنظمة العمل عالية الأداء High-performance work systems : ويطلق عليها أيضاً "ثقافة الأداء العالي" High-performance culture، حيث تعبر هذه الممارسات عن القيم والمعايير التي تدعم إيجاد مناخ إيجابي يكون فيه تحقيق مستويات عالية من الأداء، بمثابة ثقافة تنظيمية مستدامة داخل المنظمة.
- ممارسات العمل عالية الاحتواء High-Involvement work practices : حيث تعبر هذه الممارسات عن كافة الإجراءات التي تدعم مناخ العمل عال الاحتواء، مثل: التمكين، والتفويض، ومشاركة المعلومات، والتحفيز والمكافآت، وإدارة المواهب والمهارات.... وغيرها، والتي تسهم في تكوين ميزة تنافسية للمنظمة.
- إدارة الالتزام العالي High Commitment Management : حيث تعبر هذه الممارسات عن الانتقال المحسوب من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية

والاستقلالية وتمكين العاملين أو فرق العمل بما يزيد من التزامهم لصالح المنظمة.

وينبغي التأكيد هنا على أن المصطلحات السابقة تقع جميعها ضمن مظلة الإدارة بالاحتواء العالي وتستخدم في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، للتعبير عن الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من استقلالية أكبر لممارسة وظائفهم، حيث تكمن الفكرة الرئيسية لإدارة لاحتواء العالي وممارستها في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحويلهم إلى فاعلين يرغبون في دعم المنظمة، وذلك من خلال ما تهدف إليه تلك الممارسات من إحداث تأثيراً قوياً في تشكيل مهارات وسلوكيات العاملين وتطوير قدراتهم ودافعيتهم لأداء مهام متعددة ومختلفة وإنجازهم لأداء أفضل في بيئة العمل، مع تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين والالتزام الداخلي من جانبهم تجاه المنظمة التي يعملون بها. (رحماني، وبراهيمي، ٢٠٢٤: ١٩٤)

وتأكيداً على الفكرة السابقة للإدارة بالاحتواء العالي ودورها في تعزيز ممارسات الموارد البشرية داخل المنظمات، فقد أشارت دراسة (عبدالعال، وعبدالعزيز، ٢٠٢٤: ١٠٥) إلى أن المنظمات يمكنها تعزيز ميزتها التنافسية عن طريق امتلاك قدرات وموارد قيّمة وذات كفاءة عالية، وهذه القدرات والموارد تتضمن: موارد مادية، تتمثل في الأجهزة والمعدات... وغيرها، وموارد ضمنية أو معنوية، تتمثل في: المعارف والخبرات والثقافة التنظيمية، مع ملاحظة أن الموارد المعنوية هي الأكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويعد العنصر البشري من أهم هذه الموارد، ومن ثم يمكن تطوير أدائه من خلال تطبيق ممارسات الموارد البشرية وبخاصة المرتبطة بدعم الابتكار والتجديد، والتصميم المرن للوظائف، وهيكله الحوافز لإثارة الجهد المتميز في بيئة العمل.

وتعد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، نهجاً إدارياً متميزاً في التركيز على زيادة النشاط والتعاون لدى العاملين بدعم الفرق ومجموعات حل المشكلات وتبادل المعلومات، وكذلك التدريب العميق للعاملين، ولذلك فإن هذا النوع من الممارسات يتضمن؛ دعم مشاركة العاملين للمعلومات والمعرفة والمكافآت والقوة عبر المنظمة، وهذا يتطلب حصول العاملين على المعلومات والمعرفة التي تساعدهم على المشاركة في صنع

القرارات وحل المشكلات، ويتطلب حصولهم على المكافآت من أجل تشجيعهم على المشاركة، وامتلاكهم للقوة لتمكينهم من تطبيق أفكارهم وخبراتهم وجهودهم. (عوض، ٢٠٢٤: ١١١)

ومن ناحية أخرى فقد أوضحت دراسة (Boxall & Macky, 2024: 968) أن من أهم نقاط التميز والتفرد لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، أنها تركز على الطريقة التي ينفذ بها الأفراد عملهم في المنظمات، وترتبط بالمستويات العالية لتأثير العاملين في أنشطة العمل المختلفة، مثل: المستويات العالية في تصميم إجراءات العمل، وكذلك المستويات العالية للرقابة الذاتية على الأداء، كذلك تحديد المردود أو العائد الكلي الناتج عن مستوى أداء الفرد، وأداء فرق العمل، وأداء المنظمة ككل.

ولقد أوضحت دراسة (كامل، ٢٠٢١: ١٥٩) أن من أهم متطلبات الإدارة بالاحتواء العالي؛ الاهتمام بجانبين، هما:

- الإدارة باحتواء الدور Role-Involvement Management: وهي تركز على الوظيفة الأساسية للعاملين، وتعد مدخلاً لتصميم الوظائف عالية الجودة والتي تسمح للعاملين بحرية التصرف والمرونة في تنفيذ وإدارة مهامهم الأساسية.
- الإدارة بالاحتواء التنظيمي Organizational-Involvement Management: وهي تتضمن مشاركة العاملين في صنع القرار في المنظمة بشكل عام، وتشجع على وجود قدر أكبر من الاستباقية والمرونة والتعاون بين العاملين من خلال استخدام الممارسات التي تقدم الفرص للاحتواء التنظيمي إما بشكل مباشر -من خلال فرق العمل وتوصيفات الوظيفة المرنة- أو بشكل غير مباشر من خلال التدريب.

ولقد أشارت دراسة (الشعراوي، ٢٠٢٢: ٣٦٢) إلى أن كل من الإدارة بالاحتواء التنظيمي، وإدارة احتواء الدور لهما تأثيرات دافعية على العاملين. ولذلك فإن المنظمات الناجحة تحرص على الاهتمام بكل منهما على حد سواء من خلال تبني الممارسات التي تساعد على تعزيز احتواء الدور والاحتواء التنظيمي، حيث تسهم تلك الممارسات في تنمية التماثل مع أهداف المنظمة والعمل الجاد لتحقيق تلك الأهداف، مع تحقيق الالتزام

التنظيمي للعاملين، وتوفير المرونة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام متجاوزين في ذلك حدود تنفيذ أهداف وظيفتهم في نطاقها الضيق.

واستناداً على جميع ما تقدم وبعد تحليل ما ورد بالدراسات والبحوث عن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، يمكن استنتاج ما يلي:

- أن الإدارة بالاحتواء العالي، تمثل مدخلاً للإدارة يقوم على استعانة إدارة المنظمات بمجموعة من الممارسات التي تساعد على تحقيق أهدافها.
- أن لهذا المدخل ممارسات تميزه، وتمثل ترجمة حقيقية لأهداف هذا المدخل بشأن تطوير مهارات العاملين ومعارفهم، وزيادة دافعيتهم والتزامهم، لتحقيق أعلى أداء بما يعظم إنتاجية المنظمة.
- أن ممارسات هذا المدخل تؤكد على إتاحة الفرص أمام العاملين لتطبيق أفكارهم وخبراتهم فيما يخص وظائفهم التي يقومون بها، وكذلك فيما يخص عمليات المنظمة بشكل عام.
- أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تتيح الفرص الحقيقية أمام العاملين للشعور بالمسؤولية، باعتبارهم يمثلون عنصراً رئيسياً لنجاح المنظمات وتحسين أدائها.

### ثانياً: أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي، وممارساتها:

لقد تعددت الأبعاد التي تبناها الباحثون للاحتواء العالي؛ فمن خلال مراجعة عديد من الدراسات والبحوث المختلفة، اتضح أن هناك عدة أطر تمثل أبعاداً للإدارة بالاحتواء العالي، والتي يعتمد عليها اختيار ممارسات الاحتواء العالي لدى العاملين، فقد كان لولر Lawler عام ١٩٨٦م أول من وضع إطاراً للإدارة بالاحتواء العالي، حيث اشتمل هذا الإطار على أربعة أبعاد للإدارة بالاحتواء العالي، في: (القوة، والمعلومات، والمكافآت، والمعرفة)، ثم قام لولر Lawler بالتعبير عن هذه الأبعاد في دراسة قام بنشرها هو وزميل له عام ١٩٩٢م بالمعادلة التالية: (Lawler & Ledford, 1992: 386)

الإدارة بالاحتواء العالي = القوة X Power X المعلومات X Information X  
المكافآت X Reward X المعرفة X Knowledge

ثم توالى اجتهادات الباحثين لتحقيق الاحتواء العالي للعاملين، عن طريق التأكيد على تطبيق ممارسات تدعم مشاركة العاملين في كافة الفاعليات داخل المنظمة ولاسيما في عمليات صنع القرار واتخاذها، مع إثراء معارفهم وصقل مهاراتهم، وتوفير وسائل الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

فقد حددت دراسة (عبد الستار، ٢٠١٧: ١٠٩) عدة أبعاد للإدارة بالاحتواء العالي، وهي: (تحفيز العاملين، وإدارة الأداء، والاختيار والتطوير)، في حين حددت دراسة (كامل، ٢٠٢١: ١٥٩) الأبعاد التالية: (التمكين، والتعويضات والحوافز، والاتصال، والتدريب وتطوير المهارات). أيضاً حددت دراسة (عوض، ٢٠٢٤: ١٠٩) الأبعاد التالية: (المشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاركة المعلومات، والتدريب، والأداء المبني على المكافأة، والاستثمار في الرأسمال البشري). وفي ذات الاتجاه حددت دراسة كل من (Boxall & Macky, 2024: 964) الأبعاد التالية: (تصميم العمل، والتحفيز، والمرونة، وفرص التدريب) على أنها الأبعاد المحورية للإدارة بالاحتواء العالي.

ويلاحظ هنا أن أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي تنطوي على مجموعة مترابطة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل: (التوظيف، وبناء قدرات العاملين، وتقديم الحوافز والمكافآت، ودعم مشاركة العاملين في صنع القرارات).

وفي إطار المحاولات السابقة والجهود المبذولة لتحديد أبعاد الإدارة بالاحتواء العالي، فقد ترجمت هذه الجهود في ظهور إطار متكامل أطلق عليه رمز (AMO)، ويمثل هذا الإطار اختصاراً لثلاثة أبعاد، بحيث يتضمن كل بُعد منها على ممارسات محورية تعزز بشكل متكامل أداء العاملين داخل منظماتهم. وفيما يلي توضيح لكل بُعد من هذه الأبعاد والممارسات المتعلقة به:

## ١- البُعد الأول: تعزيز القدرة Ability Enhancing:

يتضمن هذا البُعد، كافة الممارسات التي تمكن إدارة المنظمة من اختيار الأفراد من ذوي الكفاءة والقدرة وإسناد مهام العمل بناءً على معايير واضحة ومعلنة، مع المداومة على الارتقاء بمستوياتهم المهنية. فإذا كانت نوعية مهارات الأفراد تؤثر بشكل مباشر في فاعلية المنظمات، فإن الاختيار والتعيين بالمنظمات يحتاج أن يتم على أساس

الاستحقاق، الأمر الذي يضمن امتلاك العاملين للمعارف والمهارات والقدرات التي تساعدهم على التأثير الملموس داخل المنظمة، ولا يتوقف الأمر عند اختيار الأفراد بل يتعدى ذلك إلى الارتقاء بمستوياتهم الوظيفية بصفة مستدامة. (مبارز، ٢٠٢٢: ٣٠٨). وتتعدد الممارسات المتعلقة بهذا البُعد، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

#### أ- استقطاب الكفاءات:

تعتبر عملية استقطاب الكفاءات في طبيعة ممارسات تعزيز القدرة، حيث يعد الاستقطاب عملية متكاملة يتم من خلالها اختيار العاملين وتوظيفهم حسب احتياجات الإدارات الوظيفية وعلى أساس الكفاءات والأداء العالي. وهو يعد خطوة أولية وأساسية في عملية بناء رأس مال بشري والحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية من أجل الاستفادة مما يمتلكونه من قدرات وإمكانات. كما يشير الاستقطاب إلى عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملاء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المنظمة. (Guha & et al., 2025: 51)

والجدير بالذكر أن هناك نوعين من الاستقطاب؛ أحدهما: الاستقطاب الداخلي والذي يتم من خلال الترقية أو نقل الفرد من إدارة أو قسم إلى آخر، أي أن هذا النوع يسعى إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية داخل المنظمة وتوزيع خبراتهم. أما النوع الثاني فهو الاستقطاب الخارجي فهو يسعى إلى الحصول على أفراد جدد لا يكون للمنظمة القدرة على توفيرهم داخلياً، كما يسعى إلى الحصول على مهارات وكفايات لا تتوفر لدى أعضاء المنظمة. وكلا النوعين يتطلب تعاون الجهاز الإداري بالمنظمة لإعداد خطة للاستقطاب بما يلبي التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، علاوة على نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة إلى جميع العاملين المؤهلين للترشيح، وقد تستخدم المنظمة في ذلك موقعها الإلكتروني أو غيرها من الوسائل التي تستخدمها في اتصالاتها مع العاملين. (جاد الرب، ٢٠١٩: ١٨٤)

ويتضح مما تقدم أهمية التعرف على مصادر استقطاب الموارد البشرية، كذلك التنبؤ بأعداد ومستويات الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة، ومن ثم وضع السياسات

المتعلقة باختيارهم وتعيينهم وتمييزهم، بما يضمن تحقيق مستوى تشغيلي متميز داخل المنظمة.

### ب- التدريب المستدام:

نظراً لتسارع التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، فإنه لا يمكن التوقف عند كفاءات العاملين وقت الاختيار، لذلك من المهم تطوير معارفهم ومهاراتهم ليتمكنوا من المشاركة في جميع جوانب العمل وأداء أدوارهم بكفاءة. ولذلك تظهر أهمية التدريب من خلال ما يحدثه من صقل وتحسين للقدرات والمهارات والمواهب التي يمتلكها الأفراد، أو ما يضيفه إليهم من معارف، كما يفيد الأفراد الذين تتم ترقيتهم لشغل وظائف أخرى وتحتاج إلى مهارات جديدة، ويتم تنفيذ التدريب من خلال المراحل التالية: (عبد العزيز، ٢٠٢٣: ٧٠-٦٩)

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** وذلك بمعرفة الفرق أو الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات، وبين ما ينبغي أن تكون عليه معارفه ومهاراته واتجاهاته، ويتم هذا التحديد استناداً إلى المستوى الوظيفي للفرد، ودراسة معدلات الكفاءة داخل المؤسسة، وتحديد الوحدات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب، ومن ثم تصميم برامج التدريب المناسبة.
- **تحديد الأهداف التدريبية:** والتي تؤكد على تأهيل الأفراد لمستويات أعلى بما يحقق مصالحهم في الترقى، إلى جانب مصالح المؤسسة ومصالح المستفيدين من خدماتها.
- **تحديد موضوعات التدريب:** وذلك بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية، وعلى أهداف التدريب الموضوعية.
- **تحديد أساليب التدريب:** بحيث تنتوع أساليب التدريب ما بين: حلقات النقاش، وتمثيل الأدوار، والزيارات الميدانية، والتجارب المفتوحة، والمؤتمرات... الخ، ويتم تحديد الأسلوب التدريبي استناداً إلى عدد من المؤشرات، أهمها: عدد المتدربين، والهدف من الموضوع التدريبي وطبيعة التوجه الاستراتيجي وذلك بما يتفق مع إمكانيات المؤسسة وقدراتها المالية.

- **تحديد أماكن التدريب وتجهيزها:** حيث يمكن أن يتم التدريب في الموقع الوظيفي، أو بطريقة ممارسة المهنة Apprenticeship (التلمذة الصناعية)، أو أن يتم في بيئة مماثلة للعمل Vestibule training، إلى جانب التدريب الإبداعي Creativity training: والذي يتم بطرح الأفكار الإبداعية الناتجة عن العصف الذهني للمتدربين.

وفي هذا الصدد يجب إطلاع العاملين على كل جديد في تخصصهم، مع مراعاة تنويع برامج التدريب حسب احتياجات العمل، مثل: التدريب على المهارات القيادية، والتدريب على العمل في فريق، والتدريب على مهارات حل المشكلات، والتدريب على بناء الخطط الاستراتيجية.... وغيرها، مع التأكيد على أهمية توفير مدربين أكفاء قادرين على تنفيذ برامج تدريبية في موقع العمل، تتواءم مع التوجهات الفكرية المعاصرة في مختلف التخصصات والمستويات.

### ج- التصميم المرن للوظائف:

إن تعزيز القدرة لدى العاملين، يستدعى تغيير النظرة التقليدية لتصميم الوظائف والتحول لتنويع الفرص الوظيفية بما يسهم في تطوير الأداء الكلي للعاملين، ويمكن أن يتم ذلك بإسناد مهام تتسم بالطابع الإشرافي لبعض العاملين، أو أن يقوم كل عامل بشكل فردي بتحديد خطوات عمله لمعرفة نقاط الضعف وتصحيحها، علاوة على تحديد مدى فاعلية الجهود التي يبذلها كل فرد من خلال التغذية الراجعة المناسبة فيما يخص أدائه لوظيفته. (عوض، ٢٠٢٤: ١١٧)

وفي هذا السياق فقد أكدت دراسة (Bryson& Ilmakunnas, 2022: 667) على ضرورة مراعاة التوازن بين المهام والمسؤوليات التي يكلف العاملون بها، وبين مستويات الإنجاز المتوقعة وأنهم يقومون بشيء جدير بالاهتمام وهو ما يعرف بالإثراء الوظيفي Job Enrichment، والذي يتضمن بجانب تنويع أنشطة ووظائف العاملين ومهامهم؛ إعطائهم السلطة التي تتناسب مع أداء تلك المسؤوليات. وهو ما ينعكس على تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وبالتالي فعالية مشاركتهم في العمل من ناحية، ومنحهم رقابة أعلى على وظائفهم بما ينمي الثقة بينهم وبين إدارة المنظمة التي يعملون فيها من ناحية أخرى.

ويلاحظ من خلال عرض وتحليل الممارسات المرتبطة ببُعد تعزيز القدرة، أنها تؤكد على ما يلي:

- تعزيز نظام الاستقطاب وخطط الاختيار والتوظيف للعاملين الجدد، بحيث يتم انتقاء الكوادر البشرية الأكثر كفاءة وتميزاً.
- ضمان فرص التوزيع الجيد للأدوار الوظيفية بمراعاة الكفاءة والتأهيل والخبرات السابقة، بحيث يتم إسناد المهام المختلفة لمن يستحقها ويتحمل مسؤوليتها.
- منح العاملين الفرص الحقيقية لتحديد احتياجاتهم التدريبية والمهنية فيما يتعلق بأدائهم الوظيفي.
- توفير البرامج التدريبية المناسبة للعاملين، بما يسهم في الارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم وهو ما ينعكس على درجات طموح العاملين وسعيهم للتقدم الوظيفي.
- تطبيق أسلوب تنوع المهام للعاملين وهو ما يعرف أيضاً بالإثراء الوظيفي، الأمر الذي قد يزيد من شعورهم بأهميتهم وقيمتهم ودورهم في المنظمة التي يعملون بها، وينعكس ذلك في تحمل مسؤوليات أكبر وتحقيق طموحات أعلى.
- توظيف التغذية الراجعة في معرفة العاملين لجوانب القوة وجوانب الضعف وتصحيحها، مما يزيد شعورهم بالثقة والالتزام ويساعد المنظمة في اتخاذ قرارات صحيحة تتعلق بالتقدم الوظيفي.

## ٢- البعد الثاني: تعزيز الدافعية – Motivation- Enhancing:

يتضمن هذا البُعد، كافة الممارسات التي تؤديها إدارة المنظمة لتحفيز العاملين وترجمة قدراتهم ومهاراتهم إلى أفعال ملموسة تسهم في تحسين أداء المنظمة. ولما كانت الدافعية مرهونة بمستوى رغبة الفرد واختياره لأداء سلوكيات محددة، وبالتالي يمكن أن تكون هذه الرغبة داخلية إذا ارتبطت بالعوامل الداخلية، مثل الشعور بالاهتمام، ويمكن أن تكون خارجية حين ترتبط بالمكافآت والحوافز المادية. فإن تحفيز العاملين على تطبيق معارفهم ومهاراتهم من أجل أداء مهام محددة، يسهم بشكل كبير في إنجاز أهداف المنظمة. (الدعيمي، والسعدون، ٢٠١٩: ٣٤١)

وتتعدد الممارسات المتعلقة بهذا البُعد، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

## أ- التحفيز المادي:

وتشير الحوافز **Incentives** إلى مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهودهم في العمل، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصولهم على ما يضمن تحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم المتعددة. كما توصف بتلك الجهود التي تبذلها إدارة المنظمة من أجل تهيئة العاملين لبذل مستوى عال بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إتاحة الفرص أمامهم لتحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم عن طريق الحصول على المنح والمكافآت. (McShane & Von, 2024: 157)

ولقد أوضحت دراسة (عبدالسلام، وهلال، ٢٠٢٢: ٣٨٥) ضرورة التزام المنظمات -في ظل مواجهة المنافسة الشديدة- بتقديم حوافز ومزايا مختلفة ومرغوبة للعاملين من بينها الحوافز القائمة على الأداء والحوافز القائمة على الهدف، حيث تساعد في الحفاظ على حماس العاملين، وزيادة دافعيتهم والتزامهم تجاه العمل، وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي، وزيادة كفاءتهم، علاوة على الحصول على أقصى إمكانات العاملين، والاستفادة منها لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

وتهدف الحوافز إلى تحقيق عديد من الفوائد على المستوى الفردي والتنظيمي؛ حيث تساعد على زيادة الدافعية للعمل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وزيادة المنافسة بين العاملين، وجذب العاملين ذوي المهارة والاحتفاظ بهم، وتقدير العاملين ذوي الأداء المتميز، وتقليل التغيب عن العمل، واستثمار الموارد المتاحة بشكل أكثر فعالية، وربط زيادة المكافآت بزيادة الإنتاجية. (Lichao & et al. 2024: 75)

وتتنوع الحوافز التي تقدمها المنظمات في ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو إنجاز الأهداف المراد تحقيقها، ومن هذه الأنواع ما يلي:

(عبد الستار، ٢٠١٧: ١١٢)

- **الحوافز الفردية:** حيث يحصل الفرد على المكافأة أو الحافز مقابل ما يبذله من جهد، أي أن التحفيز مشروط بنوعية الأداء.
- **الحوافز الجماعية:** يُقدّم هذا النوع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة ومهام مشتركة، بحيث تُمنح الفرق حافزاً مستحقاً بناء على معايير محددة تخص أداء الفريق.

- **الحوافز التنظيمية:** يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على مشاركة العاملين في تحديد الأهداف التنظيمية وإنجازها على كافة مستويات المنظمة.

ويستنتج مما تقدم أن هناك تأثيراً قوياً للحوافز المادية بأشكالها المختلفة على أداء العاملين وإنتاجيتهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها سواء كانت هذه الحوافز على المستوى الفردي أو الجماعي.

#### ب- التحفيز المعنوي:

لا يتوقف الأمر عند التحفيز المادي فقط، بل يشمل أيضاً الاهتمام المعنوي Recognition، فإذا كان المستهدف تنمية العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين بحيث يسودها الود والاحترام، فإنه لا يكفي تركيز المنظمات على الحوافز المادية فقط، وبالتالي فإن التحفيز المعنوي يعد بديلاً إيجابياً لتنمية الاحتواء العالي لدى العاملين، ويتم ذلك بمنح شهادات للعاملين تكريماً وتقديراً لجهودهم المتميزة، بالإضافة إلى تقبل مقترحات العاملين وآرائهم والاعتراف بجهودهم أمام زملائهم، وتقديم عبارات الثناء والشكر لهم شفهيًا أو كتابيًا. (Camps& Luna-Arocas, 2019: 1060)

وبذلك يمكن القول أن التحفيز المعنوي يؤدي دوراً مهماً في تنمية التفاهم بين زملاء العمل والإدارة العليا في آن واحد، إلى جانب توفير بيئة عمل متميزة تدعم تحسين الأداء ورفع الإنتاجية للمنظمة.

وبناءً على ما سبق فإن الحوافز بأنواعها المتعددة يمكن أن تساعد على تنمية الاحتواء العالي للعاملين؛ ويلاحظ من خلال عرض وتحليل الممارسات المرتبطة بـبعد تعزيز الدافعية أنها تؤكد على ما يلي:

- تعد الحوافز قوى محركة تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز، وبالتالي فإن للحوافز تأثيراً كبيراً ومباشراً على توجيه السلوك، وتحديد الاتجاهات، والارتقاء بمستوى رضا والتزام العاملين.
- يعد ربط الحافز بالأداء ممارسة إدارية جيدة؛ لتحسين أداء الموارد البشرية بشرط وضع معايير واضحة لها، والإعلان عنها بشفافية تامة.

- لا يقتصر نظام التحفيز على النظام المادي فقط، حيث يعد الاهتمام بالعاملين وتقديرهم بشكل معنوي؛ من أهم العوامل الداعمة لمساعدة المنظمة في تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها التنظيمية.
- تسهم الحوافز في تنمية الثقة بين الإدارة والعاملين، وتعزز من استعدادهم للبطاء وتدعم حرصهم على نجاح العمل وتحقيق الريادة والتميز لمنظمتهم .

### ٣- البعد الثالث: تعزيز الفرص - Opportunity- Enhancing:

يتضمن هذا البعد جملة الممارسات التي تطبقها إدارة المنظمة لتوفير بيئة عمل مناسبة لاستثمار أفكار العاملين ومقترحاتهم وخبراتهم في حل مشكلات المنظمة، وتهيئة الظروف التي تسمح بمشاركتهم في جوانب العمل المختلفة داخلها. وتتعدد الممارسات المتعلقة بهذا البعد، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

#### أ- التمكين الإداري للعاملين:

يعد التمكين الإداري للعاملين؛ من الممارسات الإدارية التي تستخدم لحث العاملين وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب توفير الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفعالية لخدمة أهداف المنظمة وغاياتها. (السعداوي، ٢٠٢٢: ١٠٧)

ويشير التمكين إلى منح العاملين حيز من الاستقلالية للقيام بأدوار ومسؤوليات العمل المختلفة، وإتاحة حرية التصرف لهم لأداء مهامهم بدرجة من الحرية مع تحملهم مسؤولية نتائج العمل، وبذلك يسهم التمكين الإداري بدور رئيسي في تشكيل الجدارات التنظيمية ذات المؤهلات والكفايات والخبرات المتميزة، وبناء القاعدة المعرفية التي تحمي المنظمة من التهديدات الخارجية وجعلها قادرة على التنافس مع المنظمات الأخرى، من خلال توفير القوة والاتجاهات الإيجابية نحو العمل في كل مكان بالمنظمة. ( Wood & Leach, 2024: 86)

ويلاحظ هنا أن التمكين الإداري يقوم على مبدأ أن المورد البشري يعد من أهم أصول المنظمات، وأنه عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في ظل بيئة عمل شديدة

التنافسية، من خلال إتاحة الفرص الحقيقية للأفراد لأداء أدوار متعددة تسهم في تحسين الإنتاجية والاستجابة لمتطلبات التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة.

### ب- تطبيق أسلوب فرق العمل:

يُعد بناء وتشكيل فرق العمل Team Works وتوظيفها؛ أحد الأساليب المهمة التي تسهم بشكل مباشر في إزالة الحواجز النفسية الموجودة بين إدارة المنظمة والعاملين، من خلال العمل في فريق واحد، وضمن نظم مفتوحة بعيداً عن النظم البيروقراطية التقليدية. فإذا كان من المعروف أن كل إنسان لديه حب للذات في القيادة، فإنه يمكن للمنظمة الجيدة -من خلال تطبيق الإدارة بالاحتواء العالي- تحقيق رغبات العاملين النفسية، ومن ثم المحافظة على العاملين من أصحاب الكفاءات والخبرات، ومنع انتقالهم للعمل في منظمات أخرى تحقق لهم هذه الرغبات في ظل بيئة عمل شديدة التنافس. (جبالي، ٢٠٢٢: ١٤٢)

وينبغي التأكيد هنا على أن تكوين فرق العمل أو العمل الجماعي، أضحى من العناصر الجوهرية لإدارة المنظمات المعاصرة، حيث يستند العمل الجماعي كفريق إلى طبيعة العلاقات التبادلية بين الإدارة والعاملين كأعضاء فريق من ناحية، وبين العاملين بعضهم البعض من ناحية أخرى؛ سعياً نحو تحقيق أهداف محددة، وكل ذلك يمثل تأثيراً إيجابياً في طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بما يشكل إطاراً اجتماعياً حيوياً ومتربطاً.

### ج- المشاركة في صنع القرارات واتخاذها:

تؤكد ممارسات تعزيز الفرص على إشراك العاملين في التغيير من خلال مشاركتهم في صنع القرارات واتخاذها، حيث تعد هذه المشاركة من الوسائل المهمة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ولاسيما في ظل بيئة الأعمال الحالية سريعة التغيير والتعقيد، ومن ثم يتم الاعتماد على معارف العاملين وآرائهم ووجهات نظرهم وإبداعاتهم المتعددة من أجل حل مشكلات المنظمة، واستثمار الفرص المتاحة بفاعلية أكبر، إلا أن عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتوقف على رغبتهم الداخلية في تحمل المسؤولية، وامتلاكهم للقدرات والمهارات المطلوبة للمشاركة، إلى جانب قناعة المنظمة بواقعية

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عن طريق تقبلها واحترامها لكل النتائج المترتبة عن هذه الجهود المشتركة. وبذلك يظهر تعدد النتائج الإيجابية لمشاركة العاملين في القرارات داخل المنظمة، ومن أهم تلك النتائج ما يلي: (رحماني، وبراهيمي، ٢٠٢٤: ١٩٨-١٩٩)
- إتاحة المجال أمام العاملين للتعبير عن آرائهم، والإسهام بإيجابية في كافة القضايا التي تهمهم، أو المتعلقة بأنشطتهم، أو لها تأثير في ظروف عملهم.
  - إيجاد مناخ مناسب يشجع التغيير، ويحث على قبوله بشكل يحقق المصلحة العامة للمؤسسة وللعاملين.
  - تطوير وتحسين أساليب الاتصال بين إدارة المنظمة والعاملين فيها.
  - تحقيق مزيد من الثقة المتبادلة بين قيادة المنظمة والعاملين فيها، مما يؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية طيبة بينهم.
  - تحقيق الاستقرار التنظيمي من خلال السعي لتحقيق الأهداف المشتركة بين العاملين والمديرين.

ويلاحظ هنا أن المشاركة التنظيمية للعاملين في صنع القرارات واتخاذها يجعلهم متجاوزين للحدود الضيقة التي تحددها بطاقات الوصف الوظيفي، حيث إن الوظائف أو الأعمال في المستوى الأدنى بالمنظمة تنفذ بشكل أفضل عندما يكون العاملون مسؤولون عنها ومشاركون في صياغتها وتحديد بدائلها، وهذا يعني أن هناك أهمية لمنح العاملين قدرًا من الاستقلالية في العمل بحيث يكون لديهم قدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، إذ إن لديهم الدراية بمتطلبات عملهم وكيفية تنفيذها أكثر من رؤسائهم.

#### د- تشارك المعارف والخبرات:

إن استثمار كل منظمة للموارد المتاحة والكامنة وخاصة مواردها البشرية المبتكرة، مع العمل على تشجيع هذه الموارد على التجديد والابتكار وإتاحة الفرص أمامهم لتقديم المزيد من الآراء والمقترحات. يسهم في شعور الفرد بقيمته النابعة من إسهاماته الناجحة داخل المنظمة التي ينتمى إليها. ولعل ذلك يستلزم توفير فرصًا حقيقية للمشاركة التنظيمية من خلال دعم مشاركة المعلومات والخبرات بين الأفراد، لكونها تعد واحدة من الممارسات وأكثرها فعالية لتعزيز الاحتواء العالي للعاملين؛ حيث تؤدي هذه المشاركات

إلى استيعاب العاملين للأهداف والقيم التنظيمية، وتعزيز مشاعر الثقة المتبادلة بينهم وبين وإدارة المنظمة. (Wood& Leach,2024: 100)

ولما كانت مشاركة المعلومات تعتمد -بشكل أساسي- على إتاحتها بشفافية دون غموض أمام جميع العاملين بالمنظمة، فإن ذلك يتضمن أيضاً تزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم مقارنة بمؤشرات الأداء الرئيسية، ولعل ذلك يتطلب تهيئة قنوات اتصال مفتوحة لإمداد العاملين بمعلومات عن خطط وأهداف المنظمة ومستوى مشاركتهم في تحقيقها، مما يساعد كل فرد على تنظيم أموره بسرعة وفاعلية، وينعكس في قدرة المنظمة ككل على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية المتسارعة. (مبارز، ٢٠٢٢: ٣١١)

ومن خلال عرض وتحليل الممارسات المرتبطة ببُعد تعزيز الفرص، يلاحظ أنها تؤكد على ما يلي:

- أن لتمكين العاملين داخل المنظمة قيمة إدارية كبيرة، فعلى مستوى العاملين يؤدي التمكين إلى الشعور بالملكية في العمل، واكتساب معارف ومهارات وظيفية جديدة. بينما على مستوى المنظمة يؤدي التمكين إلى فهم العاملين المهام والمسؤوليات والتحرك الذاتي نحو الأهداف.
- أن تكوين فرق عمل، يسهم في تحقيق التكامل في جميع الجوانب المرتبطة بالعمل وفهم رؤية وأهداف المنظمة، وتحقيق درجة عالية من المشاركة والتفاعل بالمنظمة.
- أن مشاركة المعلومات وتطبيق نمط الاتصال المفتوح بين الإدارة والعاملين، يتيح تدفق المعلومات بسهولة ويسر بين العاملين داخل المنظمة ويزيد من سرعة استجابة المنظمات للتغيرات وتحقيق ميزة تنافسية لها.
- أن إتاحة الفرص للعاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتطبيق أفكارهم الإبداعية وإحداث التغيير اللازم بما يتلاءم مع أهداف المنظمة؛ يجعلهم أكثر حذراً وحرصاً في أعمالهم؛ وينعكس إيجابياً على أدائهم ويزيد من إنتاجية المنظمة بشكل عام.

## المحور الثالث: إسهامات ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تفعيل الأداء السياقي بالمؤسسات التعليمية:

تكمن أهمية الإدارة بالاحتواء العالي وتأثيرها على المنظمات بمختلف أنواعها - ومن بينها منظمات التعليم- في أن لها دورًا رئيسيًا في تعزيز أداء العاملين وأداء المنظمات ككل، ويمكن توضيح إسهامات الإدارة بالاحتواء العالي وممارساتها في تفعيل الأداء السياقي بالمؤسسات التعليمية على النحو التالي:

### أولاً: تفعيل البُعد الهيكلي للأداء السياقي:

إن لإسهامات الإدارة بالاحتواء العالي، ولاسيما ممارسات تعزيز القدرة تأثيرًا قويًا على الأداء التنظيمي الرسمي (البُعد الهيكلي) للأفراد داخل بيئة العمل، حيث تؤكد ممارسات تعزيز القدرة على استقطاب العاملين وحسن اختيارهم والعمل على الارتقاء بمستوياتهم من خلال التدريب والتنمية الإدارية والمهنية المستدامة، بما يسهم في تطوير أدائهم الكلي وتطوير أداء منظماتهم، وذلك بمراعاة مستجدات ومتغيرات بيئة العمل وما يطرأ عليها من تغير، بحيث يتم مراعاة ذلك عند تصميم البرامج التدريبية للعاملين وبما يحقق تنفيذ خطط وغايات المنظمة بأعلى كفاءة صورة ممكنة. (رحماني، وبراهيمي، ٢٠٢٤: ٢٠١)

في حين أن لممارسات تعزيز الدافعية دور مهم في تفعيل البُعد الهيكلي للأداء السياقي من خلال تأكيد ثقافة التماثل لدى العاملين لتمكينهم من المساهمة إيجابيًا في إنجاز الأهداف التنظيمية، وتكوين اتجاهات وسلوكيات إيجابية، مثل أداء أفضل والتزام في العمل ومشاركة في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة. كما أنها تسهم في تحقيق التوازن بين ظروف العمل والظروف الخاصة للعاملين، مما يقلل من شعورهم بالضغط، ويحد من النزاعات فيما بينهم وبين الإدارة. (الشعراوي، ٢٠٢٢: ٣٦٧)

ومن جهة أخرى فإن لممارسات تعزيز الفرص تأثير كبير في دعم علاقة الثقة بين العاملين والمنظمة، ولاسيما عندما تؤكد هذه الممارسات على تمكين العاملين ومشاركتهم للمعلومات، والمشاركة في صنع القرار وتطبيقه، وكذلك قدرتهم على المساهمة بأفكارهم وخبراتهم وجهودهم من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها. ويستنتج من

ذلك أن ممارسات تعزيز الفرص تعزز رأس المال البشري من العاملين من خلال جعلهم أكثر إنتاجية وقيمة للمنظمة؛ مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها. ( Bryson& Ilmakunnas, 2022: 669 )

وبذلك يمكن القول أن إسهامات ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في البعد الهيكلي، تركز على تنظيم نشاط العاملين، بحيث يسجلون مستويات أعلى للالتزام التنظيمي عن غيرهم، ومن ثم يعملون تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية ولا يرغبون في ترك العمل من ناحية. علاوة على تأثيرها الإيجابي على المخرجات التنظيمية بما تشمله من زيادة الإنتاجية، ودعم الثقة التنظيمية، وتوفير بيئة احتواء داعمة، وتوفير مناخ تنظيمي مناسب، وتحقيق ميزة تنافسية من ناحية أخرى.

### ثانياً: تفعيل البعد الاجتماعي للأداء السياقي:

يتأثر البعد الاجتماعي داخل المنظمات بعديد من الممارسات ذات الصلة، وهو ما يظهر في دعم التفاعلات التنظيمية الرسمية الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة. وهنا تظهر إسهامات ممارسات تعزيز القدرة، والتي تؤكد على الانضباط وتعزيز التأثير المتبادل، والاحترام والمسؤولية في العلاقات بين العاملين، ولاسيما عند إتاحة فرص الإثراء والتطوير الوظيفي أمام العاملين، مما يزيد من قوة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها. (Abbas& Raheemah, 2024: 304)

ومن ناحية أخرى تظهر إسهامات ممارسات تعزيز الدافعية في تفعيل البعد الاجتماعي للأداء السياقي من خلال تأثيراتها الإيجابية التي تنعكس في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتقليل النزاع المؤدية لترك العمل أو التكاسل فيه، علاوة على تحقق الرضا الوظيفي للعاملين، كما أن ممارسات تعزيز الدافعية تسهم في تحسين مشاركة العاملين في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، مع تنمية استعداداتهم لبذل الجهود الكبيرة لصالح المنظمة التي يعملون بها، وهو ما يعطى إشارة إيجابية للعاملين عن قيمتهم وأنهم موضع اهتمام من المنظمة، الأمر الذي يزيد من قدرتهم على إنجاز الأهداف التنظيمية. (Gollan, 2021: 67)

وفى هذا الإطار أيضاً تسهم ممارسات تعزيز الفرص في تفعيل البُعد الاجتماعي للأداء السياقي، من خلال تنمية الرغبة لدى العاملين في العمل الجماعي الذي يتيح لهم الفرصة لتبادل المعارف والمهارات والخبرات فيما بينهم لتحقيق أداء أفضل، ويدعم مبادراتهم في التحسين المستمر. هذا بالإضافة إلى دعم الاتصالات والتعاون بينهم والمشاركة في صنع القرارات، وهو ما يتحقق من خلال خطوات حل المشكلات وصياغة بدائل القرارات المختلفة على مستوى المنظمة، بالإضافة إلى أنها تساعد على تكوين فرق العمل، مع التشجيع على مشاركة المعلومات فيما بينهم؛ بما يساعدهم على فهم أهداف المنظمة وثقافتها وينمي دافعيتهم لإنجاز الأهداف التنظيمية. (عبد العزيز، ٢٠٢٣: ١٣٤)

ويلاحظ هنا تنوع إسهامات جميع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في البُعد الاجتماعي، وهو ما يظهر في تحسين جودة الاتصالات والتفاعلات الرسمية بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين مع بعضهم البعض، لإنجاز الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة.

### ثالثاً: تفعيل البُعد الطوعي للأداء السياقي:

تنوقف مستويات فاعلية العاملين في تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها - ومن بينها المنظمات التعليمية-؛ على ممارسات تعزيز الدافعية من خلال نظم الحوافز المادية أو المعنوية المطبقة بالمنظمة، كما تعتمد على ما لدى العاملين من معتقدات أو معرفة عن إدارة منظماتهم وقادتها وظروف العمل بها، حيث تسهم تلك الحوافز والمعارف والمعتقدات في تشجيع العاملين على القيام بأعمال إضافية تطوعية وبذل الكثير من الجهود من أجل تطوير علاقات قوية ومتماسكة مع الآخرين، بالإضافة إلى أنها تحفز العاملين على تبادل النصح لبعضهم البعض، مع اتباع نسق قيمي يجمع بداخله الإخلاص والتفاني والإيثار وإنكار الذات، مع بث روح المنافسة الشريفة بينهم لتحقيق أفضل صورة ممكنة من الأداء داخل المنظمة. (عبدالسلام، ومندور، ٢٠٢١: ٣٢٨)

ومن ناحية أخرى فإن لممارسات تعزيز الفرص تأثير مهم على السلوك التطوعي لدى العاملين، حيث تشجعهم على طرح الأفكار والمبادرات الإبداعية والجديدة، بما يسهم في تغيير بيئة عملهم وتحسين ظروفها، وتحسين فعالية المنظمة وإنجاز أهدافها. كما أن

لهذه الممارسات تأثيرات إيجابية على أداء المنظمة من خلال تنفيذ معايير واضحة ومعلنة للشفافية والوضوح الإداري وتقييم الأداء في كافة جوانبه، مع تقديم التغذية الراجعة المناسبة لذلك بالإضافة إلى أنها تؤكد على منح أعضاء الفريق الرقابة الذاتية على أدائهم بدلاً من الرقابة الخارجية، مما يتيح لهم القدرة على ضبط سلوكياتهم وتوجيه أنفسهم والآخرين. (Abbas& Raheemah, 2024: 305)

وبناءً على ما سبق تتضح إسهامات الإدارة بالاحتواء العالي وممارساتها بالمنظمات بشكل عام ومن بينها المنظمات التعليمية في تفعيل الأداء السياقي، والتي يمكن توضيحها في العلاقة الطردية التالية: كلما زاد تمكن إدارة المنظمة التعليمية من ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، انعكس ذلك في تفعيل الأداء السياقي بالمدارس بشكل عام وهو ما يظهر في زيادة التزام العاملين وإدراكهم لقيمتهم عند مؤسستهم والتزامهم في أداء وظائفهم، وعملهم بشكل جماعي قائم على المشاركة والتشاور، بالإضافة إلى دعم الانتماء للمنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي لجميع أعضائها بشكل عام.

### القسم الثالث للبحث:

**واقع الأداء السياقي وممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة**

**في مصر على ضوء التشريعات والوثائق الرسمية: دراسة نظرية تحليلية**

يتناول هذا القسم واقع الأداء السياقي وممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة في مصر من خلال دراسة وتحليل الوثائق الرسمية والدراسات والبحوث ذات الصلة، وسيتم تناول ذلك وفقاً للمحورين التاليين:

**أولاً: واقع الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة في مصر:**

تعد مرحلة التعليم الثانوي العام من أهم مراحل التعليم، إذ تحتل مكانة حيوية بالسلم التعليمي، نظراً لتوسطها بين مرحلة التعليم الأساسي وبين مرحلة التعليم العالي، وبالتالي تؤثر نوعية مخرجاتها على نوعية مدخلات التعليم العالي، علاوة على أنها تحدد طبيعة التخصص الجامعي الذي سيلتحق به الطالب بعد تخرجه من الثانوية، ولذلك فهي تحتل أهمية خاصة لدى كل الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور. ومن ناحية أخرى تستمد هذه المرحلة أهميتها من مساعدة طلابها على نموهم المتكامل ولاسيما وأنهم في مرحلة

عمرية تعد من أهم المراحل في تكوين شخصية الإنسان، كما تتميز بأنها مرحلة الحرية والاستقلال العقلي. ولعل ذلك يفسر السبب وراء تعدد مشكلاتها وتغير أنظمتها يوماً بعد يوم. (عبدالله، ٢٠٢٠: ٥٢)

وتستهدف مرحلة التعليم الثانوي العام فيما أورده قانون التعليم رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١م؛ إعداد الطلاب للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي، أو المشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية، إلى جانب توعية الطلاب بحقوقهم وواجباتهم والعمل على تنمية مواهبهم من خلال التدريبات المناسبة وتوفير مكافآت للمتميزين؛ مما يؤدي إلى تخريج جيل متميز قادر على تحمل المسؤولية وتنمية مجتمعه وقادر على مواجهة الأزمات والتحديات التي قد تواجهه بشكل فعال. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١: مادة رقم ٢٣). وبذلك تؤكد هذه المرحلة على إتقان سلوك المواطنة؛ وذلك لأنها تسمح للمتعلم بإدراك الحقوق والواجبات والوعي بعناصر النظام الاجتماعي والتهيؤ للتعامل مع مؤسساته.

ويمكن تناول الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة في مصر، وفقاً لأبعاده

التالية:

#### ١- البُعد الهيكلي:

نظراً لأهمية مرحلة التعليم الثانوي العام وموقعها في السلم التعليمي المصري، فقد دخلت بشكل أساسي ضمن مبادرات الإصلاح التعليمي بمصر؛ حيث عمدت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد منذ تأسيسها إلى نشر ثقافة الجودة في المدارس ومؤسسات التعليم العالي، مع صياغة المعايير القومية التي تتواءم مع المعايير القياسية الدولية لإعادة هيكلة المدارس التعليمية وتحسين جودة عملياتها ومخرجاتها مما يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع فيها، وزيادة قدرتها التنافسية محلياً ودولياً، وخدمة أغراض التنمية المستدامة في مصر. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠٠٨: ١٣).

وقد أصدرت الهيئة القومية وثيقة خاصة بالمعايير للتعليم ما قبل الجامعي، حيث تضمنت الوثيقة في مجال القدرة المؤسسية: على مجالات فرعية هي: المجال الأول: رؤية المدرسة ورسالتها، المجال الثاني: القيادة والحوكمة، المجال الثالث: الموارد البشرية والمادية، المجال الرابع: المشاركة المجتمعية، المجال الخامس: ضمان الجودة والمساءلة،

فلقد أولت وثيقة معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم اهتماماً بالموارد البشرية والمادية والتي تمثل المجال الفرعي الثالث من مجالات القدرة المؤسسية حيث تؤكد معايير هذا المجال على توظيف المدرسة الموارد البشرية وتنميتها لتحسين الأداء، وتوظيف الموارد المادية والمالية لدعم عمليتي التعليم والتعلم. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٢: ٨٩)

ولقد تضمنت الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠م، عدة أهداف خاصة بالنهوض بالتعليم الثانوي العام يمكن توضيح أهمها كالآتي: زيادة استيعاب التعليم الثانوي ليفي بمتطلبات التعليم الإلزامي، ودعم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني، وتطوير نظام الإدارة على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية، وتحسين جودة الحياة المدرسية لطالب مرحلة التعليم الثانوي، وتقديم نماذج إبداعية كأساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام، وتوفير البنية التكنولوجية، اللازمة لدعم الممارسات التربوية، وضمان الصيانة الدورية والتكلفة الجارية لجميع المدارس الثانوية، بالإضافة إلى تدريب المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني على جميع المستويات على النظام المطور ووفق المعايير العالمية لكفايات كوادر التعليم الثانوي. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٦٤)

وحرصاً من الوزارة للتغلب على المشكلات التي تواجه التعليم الثانوي العام وتلافيها في المستقبل، قامت بإصدار بعض التوجيهات من خلال الكتاب الدوري رقم (٤٥) لسنة ٢٠١٦م وتتص على أن تتصل كافة المدارس بخدمة الإنترنت، وأن يتم الاشتراك في بنك المعرفة المصري، مع تزويد كافة أجهزة الحاسب الآلي بالبرامج الحديثة، وتوظيف السبورات الذكية بالعملية التعليمية، وتحميل الكتب الدراسية من الموقع الرسمي، وتحميل المناهج التفاعلية من الموقع الرسمي للوزارة، والتأكد من تضمين المدارس في خطة الأنشطة التربوية، والعمل على إتمام كافة أعمال الصيانة في المدارس. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦: ٧٥)

كما أصدرت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية المصرية عام ٢٠١٦م النسخة الأولى من استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠م؛ كنقطة ارتكاز أساسية

لمسيرة التنمية الشاملة، ثم قامت الوزارة بتحديث هذه النسخة، عن طريق عملية تشاركية تضافرت فيها جهود جميع الفاعلين وشركاء التنمية بالمجتمع، مع الاستعانة بمجموعة متميزة من الخبراء والأساتذة الأكاديميين وذوي الخبرة من جميع التخصصات، وتم إصدار النسخة المحدثة من "رؤية مصر ٢٠٣٠م" والتي تركز على الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري من خلال التأكيد على ترسيخ مبادئ العدالة والاندماج الاجتماعي وكذلك تعزيز الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية، وفي هذا السياق فقد استهدف محور التعليم والتدريب في هذه الاستراتيجية؛ الارتقاء بجودة التعليم والتوسع في إتاحة التعليم الجيد للجميع دون أي تمييز، والحث على الإبداع والابتكار مع إدخال التكنولوجيا كعنصر تعليمي أساسي؛ وذلك من خلال تحقيق الممارسات الآتية: (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٣: ٧٦، ٧٨)

- زيادة الإنفاق على التعليم، وربط جميع أوجه الإنفاق بجودة المخرجات التعليمية.
- النهوض بالقدرات ورفع كفاءة المعلمين في كل المراحل التعليمية، وإعداد تشريعات تربط بين نتائج تقييم المعلمين بالحوافز، وتوفير نظام تشجيع لحث ودعم المعلمين على التطوير المهني المستمر.
- تطوير معايير الجودة والاعتماد المحلية، لتساير المعايير العالمية لنظم التعليم والتعلم.
- تغيير المناهج والمواد التعليمية بحيث تعمل على إكساب الطلاب قيم ومبادئ التنمية المستدامة.
- تجديد البنية التحتية للمنشآت التعليمية وإمدادها بأحدث الإمكانيات اللازمة لتدريب وتعليم الطلاب.
- إعداد كوادر أكاديمية متميزة، وزيادة المنح والبعثات الخارجية؛ وذلك للنهوض بمستوى الموارد البشرية من خلال تبادل ونقل الخبرات.

وفي إطار الاهتمام بتحسين أداء العاملين بالمدارس الثانوية، فيما يتعلق بتنفيذ المهام الرسمية للعمل، فقد تتعدد مهام ومسؤوليات قادة المدارس الثانوية العامة من مديرين ووكلاء في هذا الشأن حيث حدد القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦م أهم مسؤولياتهم في هذا الشأن بالإشراف على أعمال المعلمين والأخصائيين وأمناء المكتبات

والمعامل، مع دعم أدوارهم بالمدرسة، وتحقيق التكامل بين جهودهم، مع التنسيق بين وكلاء المدرسة، لإنجاز المهام المتعلقة بإعداد الخطط الدراسية والجدول وأعمال الامتحانات، ودعم أعمال الحكومة الإلكترونية، علاوة على الإشراف المباشر على الشؤون المالية، وشؤون العاملين وشؤون الطلاب، والقيام بدعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة، وتنسيق الأدوار بين المعلمين لتحقيق التكامل بين جهودهم، وقيادة فريق التحسين المدرسي من أجل تأهيل المدرسة للاعتماد التربوي وفقاً لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ودعم عملية اتخاذ القرارات التعليمية وفقاً لتحليل نتائج المتعلمين والبيانات والإحصاءات المتعلقة بالمدرسة ونظم التقييم المعتمدة. ( وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦: قرار رقم ١٦٤ )

وعلى الرغم من الجهود السابقة والتي تتعلق بأداء الموارد البشرية في الميدان المدرسي وفقاً للبعد الهيكلي الرسمي، إلا أن هناك بعض أوجه قصور بالمرحلة الثانوية، تتعكس على هذا النوع من الأداء وقد تؤثر عليه بشكل سلبي، ومن هذه الأوجه ما يلي: (سالم، ٢٠٢٠: ٣١٤)

- ضعف في السلطات الممنوحة للإدارة المدرسية لاتخاذ القرارات بالجودة المناسبة.
- قلة توافر قيادات مدرسية تمتلك رؤية مستقبلية وقدرة على إحداث تجديلات في أساليب العمل.
- ضعف الاهتمام باحتياجات وتوقعات جميع المعنيين عند وضع خطة المدرسة.

ووفقاً لما سبق فهناك مؤشرات على ضعف البعد الهيكلي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة في مصر، ومن أمثلة هذه المؤشرات: ضعف توجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المدارس بفعالية، ومحدودية وجود قيادات مدرسية تمتلك رؤية مستقبلية وقدرة على التطوير والإبداع، مع التركيز على شكليات وجود رؤى ومبادرات دون التركيز على المضمون، وتجاهل مشاركة العاملين في تقديم مقترحات عن كيفية تحقيق الأهداف التعليمية داخل مدارسهم.

## ٢- التُّبُعد الاجتماعي:

في ضوء سعى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد إلى التطوير المستمر للتعليم وضمان جودته استنادًا على مجموعة من المبادئ والقيم التي تؤكد الشفافية والموضوعية والعدالة والحرص على معاونة المؤسسات التعليمية لتحسين أدائها الكلي للتأهل والحصول على الاعتماد، فقد تضمنت وثيقة المعايير للتعليم ما قبل الجامعي، في مجال الفاعلية التعليمية: مجالات فرعية متصلة ومرتبطة به هي، مجال: المتعلم، ومجال: المعلم، ومجال: المنهج الدراسي، ومجال: المناخ التربوي. ويتضمن مجال المناخ التربوي تحديدًا على مجموعة من المعايير التي تؤكد على توافر بيئة داعمة للتعليم والتعلم بما يحقق ضمان جودة التعليم ويكفل وجود مخرجات تعليمية عالية الجودة، وبذلك فإن الموارد البشرية والمادية والمناخ التربوي الجيد تعد من ركائز التطوير المؤسسي ومن أهم مؤشرات الجودة فيه. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١٢: ٩١)

كذلك ظهر اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطوير منظومة التعليم الثانوي بمراحله المختلفة، في سياسات ومنهجية العمل في برنامج ذات الأولوية للخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧-٢٠١٢م)، وكذلك الخطة الاستراتيجية التي صدرت (٢٠١٤-٢٠٣٠م)، ومنها برنامج تطوير البنية المؤسسية لمنظومة التعليم في إطار يكامل بين المركزية واللامركزية، ويهدف البرنامج إلى تطوير البنية المؤسسية لإدارة التعليم من منظومة تقوم على توفير المدخلات إلى منظومة تقوم على النتائج، وتعظم من الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية في تحقيق المخرجات في إطار التوازن بين المركزية واللامركزية، ويندرج تحت هذا البرنامج (٥) برامج فرعية تسهم في تحقيق هذا الهدف، ومنها ما يلي: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ١٢١-١٢٢)

- برنامج إدارة وتنمية الموارد البشرية ويهدف إلى تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية كأساس لإيجاد بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع والعمل التعاوني الجماعي نحو تحقيق أهداف التعليم، وتوفير بنية مؤسسية وتكنولوجية قوية وفاعلة لإدارة الموارد البشرية يديرها أكفأ المدراء، وتوفير برامج تنمية مهنية موجهة للعاملين.

• برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة: والذي يهدف إلى تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في إطار نظام تعليمي يعمل بنظام التوازن بين المركزية واللامركزية ويدعم التنمية المهنية المستدامة والحوكمة الرشيدة والمحاسبية لتوفير بيئة تعليمية داعمة تحقق جودة التعليم وحقوق الطالب فتننتج مواطناً مبتكراً قادراً على المنافسة في مجتمع المعرفة ومساهمًا في تنمية وطنه.

وفى ضوء ما تقدم يلاحظ أن اهتمام الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر فيما يتعلق بالموارد البشرية وتوفير المناخ الاجتماعي المناسب لها، قد ظهر بشكل واضح في برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة الذي يؤكد على إعطاء المؤسسة التعليمية مزيد من المرونة لتحقيق الاستفادة القصوى من مواردها لتتمكن من أداء وظيفتها، وذلك من خلال بناء قدرة مؤسسية متميزة في مجال الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات البشرية الحقيقية للمؤسسة التعليمية وتلبيتها وتوفير القيادات التربوية والإدارية القادرة على إحداث التغيير اللازم لتحويل الوضع الراهن إلى ما هو مستهدف لأداء المؤسسة التعليمية ومخرجاتها.

ولقد حدد القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦م أهم مسؤوليات قادة المدارس الثانوية العامة من مديريين ووكلاء فيما يتعلق بدعم الجانب الاجتماعي للعاملين بالمدارس الثانوية؛ في حث العاملين على العمل الجماعي، ودعم التواصل الفعال بينهم، وتوطيد قنواته داخل وخارج المدرسة، وتشجيعهم على دمج الوسائل التكنولوجية في نواحي التعليم والإدارة، علاوة على تشجيعهم على الابتكار والاعتماد على نتائج البحوث الإجرائية من أجل الوصول لأفضل الممارسات التربوية، ويضاف إلى ذلك قيام هؤلاء القادة بإتاحة المعلومات الخاصة بالمستجدات التربوية وكافة القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية للجميع، مع تشجيع العاملين على تطبيق أساليب التقييم الذاتي، والقيام بالأنشطة التي تجعل المدرسة تتواصل مع المجتمع الخارجي. ( وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦: قرار رقم ١٦٤ )

وبالرغم من الجهود المبذولة في سبيل تحسين بيئة العمل المدرسية، ولاسيما فيما يتعلق بتحسين المناخ الاجتماعي بين العاملين وتنمية العلاقات الاجتماعية الإيجابية بينهم في اتجاه يضمن تحسين الأداء الكلي للمدارس، إلا أن هناك بعض المشكلات التي

تشير إلى قصور في تحقيق مناخ اجتماعي جيد داخل المدارس الثانوية العامة في مصر، ومن هذه المشكلات ما يلي: (أرناؤوط، ٢٠٢٢: ٥٧٩-٥٨٠)

- غياب الوعي بأهمية المشاركة والمسؤولية في تحقيق أهداف المدارس الثانوية، مما ترتب عليه ضعف الترابط بين المدرسة والبيئة المحيطة.
- ضعف وسائل الاتصال بين العاملين وبين الإدارة؛ مما يعوق الإدارة عن القيام بوظائفها واعتمادها على وسائل اتصال تقليدية روتينية.
- ضعف المناخ العام بالمدرسة الثانوية بما يعوق المشاركة في صنع واتخاذ القرار، ومن تكوين صف ثاني من القيادات المدرسية.
- ضعف توحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المدرسة؛ نظراً لغلبة الطابع الفردي على العمل وضعف التمكن من تطبيق أسلوب فرق العمل أو العمل الفرقي داخل المدارس.

ومن خلال مراجعة وتحليل المشكلات السابقة، فإنه يمكن اعتبارها دليلاً على ضعف البُعد الاجتماعي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة في مصر، حيث تؤكد جميع المشكلات السابقة على غياب روح الجماعية والعمل التشاركي، علاوة على ضعف نظم الاتصال الفعال بين الكوادر البشرية، بالإضافة إلى غلبة العلاقات الرسمية على العلاقات التعاونية، مما يترتب عليه ضعف الترابط والانسجام بين زملاء العمل الواحد وهو ما ينعكس سلباً على النسيج الاجتماعي داخل المدارس.

### ٣- البُعد الطوعي:

أصبحت عملية تطوير التعليم عامة والتعليم الثانوي خاصة ضرورة ملحة تسعى إليها كثير من دول العالم ومنها مصر، وفي هذا الشأن تبذل وزارة التربية والتعليم جهوداً واضحة لدعم مشاركة المجتمع بكافة منظماته من أجل تحسين أداء المؤسسات التعليمية، وذلك من أجل إعداد الطلاب كمواطنين صالحين مؤهلين للقيام بمسئولياتهم وأدوارهم المستقبلية للوفاء باحتياجات المجتمع في ظل متطلبات سوق العمل. ويوضح القرار الوزاري رقم (٣٠٦) لسنة ٢٠١٤م في المادة الأولى، بشأن تنظيم مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، أن هذه المجالس تسعى إلى إكساب الطلاب المعلومات والقيم الأخلاقية والاتجاهات السليمة التي تساعد على تعميق روح الانتماء للوطن. علاوة على دعم

الجهود الذاتية والتطوعية لأعضاء المجتمع المدني لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية والتعاون في دعم العملية التعليمية، وكذلك توثيق الصلات والتعاون المشترك بين الآباء والمعلمين، وأعضاء المجتمع المدني في جو يسوده الاحترام المتبادل؛ من أجل دعم العملية التعليمية ورعاية الأبناء. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: قرار رقم ٣٠٦)

ومن ناحية أخرى فقد حرصت وزارة التربية والتعليم على النهوض بجميع المدارس المصرية بمختلف مراحلها بإنشاء المدرسة المنتجة بموجب القرار الوزاري رقم (٣٥) لسنة ٢٠٠٣م كأحد الأليات التربوية التي تهدف إلى تحويل المدرسة إلى كيان فعال في الاقتصاد الوطني والتحول من تعليم يبني ثقافة الاستهلاك إلى تعليم ينمي ثقافة الإنتاج وربط مفهوم التعليم بالعمل، وتنمية المهارات العملية والعلمية للطلاب التي يحتاجها سوق العمل والاستفادة من الطاقات البشرية والمادية المتاحة، بالإضافة إلى الاستفادة من الأرباح التي تحققها المدرسة المنتجة في تطوير ذاتها بذاتها. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣: قرار رقم ٣٥)

ولقد أوضحت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م على أن نجاح المدارس في القيام بأدوارها المستقبلية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية يعتمد على بناء القدرة المؤسسية المتميزة، وذلك من خلال العمل على ما يلي: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٧٦)

- حث المعلمين وأولياء الأمور على المشاركة في أعمال مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وكذلك تشجيع العاملين على المشاركة في الأنشطة الخاصة بتحسين المدرسة.
- تشجيع العاملين على المشاركة في أنشطة الفرق والمجموعات التي تعمل على تحسين أداء المدرسة.
- تحديد سبل للتواصل مع المجتمع؛ تسهم في تحقيق فهم أعمق لدور المدرسة ومستوى أدائها بما يسهم في حث المجتمع على المشاركة الفعالة في شؤون المدرسة وتقديم الدعم الكافي لها.
- دعم المبادرات التطوعية التي تساعد في تنفيذ خطط التحسين بالمدرسة، والعمل على جعل المدرسة مركز يسهم في تنمية المجتمع المحيط.

- المساهمة في جعل البيئة التعليمية آمنة وتساعد على الإبداع والتحسين المستمر.
- الاعتماد على نتائج البحوث الإجرائية في تحديد أفضل الممارسات التربوية، وحل المشكلات على مستوى المدارس.

ويتطلب تنفيذ الغايات السابق ذكرها؛ رفع مستوى قدرات وإمكانات المدرسة الثانوية بإعطائها مزيد من المرونة لتحقيق الاستفادة القصوى من مواردها المتاحة والكامنة في ظل التحولات والتغيرات البيئية المحيطة بها لتتمكن من أداء أدوارها المستقبلية وتحقيق أهدافها في الوفاء بالاحتياجات التربوية المطلوبة لتنمية وتعليم أبنائها للوصول إلى مستويات عالية من جودة المخرجات التعليمية، وتحديد جوانب القصور في أداء المدرسة الثانوية العامة ومعرفة كيفية تطويرها بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل في ظل التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة وتنمية قدرتها المؤسسية على تحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم إحداث التكامل والربط بين الجانب التطبيقي والتطبيقي.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة نحو تطوير منظومة التعليم الثانوي بصفة عامة، وتحسين أداء المدرسة الثانوية بصفة خاصة، إلا أن الواقع الراهن للمدارس الثانوية العامة يشير إلى وجود عديد من العوامل التي تسببت في عزوف العاملين عن المشاركة التطوعية داخل مدارسهم، ولقد عدت دراسة (سالم، ٢٠٢٠: ٣١٥) بعض هذه العوامل، مثل: سيطرة النمطية والممارسات التقليدية في تنفيذ المهام المختلفة، وعدم تبنى المداخل الإدارية المحفزة على الإبداع في إنجاز الأعمال، علاوة على ضعف قدرة مديري المدارس على إقناع العاملين بالعمل الإضافي الداعم للمصلحة العامة للمدرسة، ولاسيما مع شيوع القيم المادية بين العاملين، وعدم نشر نتائج التقويم المدرسي بين المستفيدين من الطلاب، والمعلمين، وأولياء الأمور، والمعنيين من أعضاء المجتمع المحلي.

وبذلك يمكن القول أن العمل الطوعي داخل المدارس المصرية بعامة والثانوية بخاصة، تواجه عديد من العقبات والمشكلات، مما يستدعي من إدارة تلك المدارس ترسيخ ثقافة العمل التطوعي والتعاوني من خلال تبنى وتطبيق الممارسات وتشجيع السلوكيات الفردية والجماعية القائمة على التقاني والتحمل والمثابرة وبذل الجهد الإضافي من أجل تحسين الأداء العام بتلك المدارس، ويضمن لها استمراريتها وبقائها بين منافسيها.

## ثانياً: واقع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة في مصر:

إن الارتقاء بمستوى أداء المدرسة الثانوية العامة بمصر سعيًا نحو التحسين المستمر للتغلب على العديد من المشكلات التي تعاني منها المدرسة الثانوية العامة بمصر يحتاج إلى الاستعانة بالتوجهات والممارسات الإدارية الحديثة التي تساعدها في تنمية قدراتها التنظيمية، وتوفير كوادر إدارية وبشرية فاعلة قادرة على الاستثمار الأمثل والكفاء لكل ما لديها من موارد متنوعة متاحة وكامنة، وإيجاد موارد جديدة تمكن المدرسة الثانوية من الحفاظ على مكانتها وتميزها التنافسي، وتحقيق أهدافها وتضمن بقاءها واستمرارها.

وفيما يلي توضيح لواقع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة، وذلك كما يلي:

### ١- ممارسات البُعد الأول: تعزيز القدرة:

نظراً لأهمية الكفاءات البشرية بالمدرسة حيث تعد العامل الأساسي في نجاح العملية التعليمية؛ فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بوضع أسس يتم وفقاً لها اختيار وتعيين القيادات المدرسية؛ حيث أصدر رئيس مجلس الوزراء القرار رقم (١٧٦٤) لسنة ٢٠٢٠م؛ الخاص بتعديل أحكام اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لعام ٢٠١٣م، ويشمل هذا القرار بعض المواد التي تحدد معايير تعيين وشغل الوظائف التعليمية المختلفة؛ حيث تنص كل من المادتين (١٠،١١) من هذا القرار على أن يكون شغل وظيفة مدير أو وكيل إدارة تعليمية من شاغلي وظيفة معلم أول أو ما يعادلها بأقدمية سنتين على الأقل في مسابقة عامة في نطاق كل محافظة من خلال إعلان على موقع بوابة الحكومة المصرية، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد، وشرط الحصول على مؤهل عالي تربوي مناسب، وكذلك اجتياز برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة التعليمية والتي تقرها الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتشكل لجنة برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم، وأيضاً عضوية كل من: (ثلاثة من الخبراء في مجال الوظيفة، ونقيب المعلمين، ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة، وعميد كلية التربية بالمحافظة

أو من ينيبه من أساتذة التربية بالكلية). وتختص هذه اللجنة بالنظر في الترشيح لشغل هذه الوظائف، على أساس الحاصل على أعلى الدرجات، وفقاً للتقييم النسبي للمعايير، والمهارات، وكذلك النظر في التجديد لمدد أخرى لمن سبق اختياره، ويتم تقييم المتقدمين على أساس مجموعة من المعايير، وذلك مع باقي اشتراطات شغل الوظيفة، وتنقسم المعايير إلى أربع مجموعات وهي: (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠٢٠: قرار رقم ١٧٦٤)

- التاريخ الوظيفي: ويتضمن السن عند التقدم لشغل الوظيفة، وتقارير الكفاية، والإنجازات التي حققها المتقدم، ويحدد لهذه المجموعة (٣٠ درجة).
- المهارات القيادية: وتضم عناصر؛ القدرة على القيادة، واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب، والقدرة على التجديد والابتكار، ويحدد لهذه المجموعة (٣٠ درجة).
- القدرات العلمية والعملية: وتشمل الحصول على مؤهلات أعلى، والقدرة على إجادة لغات أجنبية، والمعرفة بعلوم الحاسب الآلي، والاشتراك في المؤتمرات، وإعداد البحوث، ويحدد لهذه المجموعة (٣٠ درجة).
- السمات الشخصية: وتشمل ما كشفت عنه المقابلة من التمتع بالمظهر اللائق، والقدرة على التخاطب، ويحدد لها (١٠ درجات).

وبالرجوع إلى القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦م، يتكون الهيكل الإداري بالمدرسة الثانوية العامة من الآتي: مدير المدرسة، ووكلائه فيما يتعلق بشؤون العاملين والتنمية المهنية، وشؤون التعليم والجودة، وشؤون الخدمات، هذا إلى جانب المعلمين، الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، وأخصائي التكنولوجيا، وأخصائي الصحافة والإعلام، وأمناء المكتبات. حيث يقوم شاغلي تلك الوظائف بعدد من المهام والمسؤوليات في ضوء الالتزام بأخلاقيات المهنة، حيث يتم تضافر جهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف التعليم بفعالية وتوفير بيئة تعليمية مناسبة للطلاب، اذ يقوم كل من المدير ووكلائه بدعم فرق العمل بالمدرسة، ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ووحدات التدريب والجودة، ويقوم بوضع رؤية ورسالة المدرسة بمساندة جميع الأطراف المعنية وذلك لتأهيل المدرسة للاعتماد التربوي وفقاً لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؛ ويقوم لتحقيق ذلك بالممارسات التالية: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦: قرار وزاري ١٦٤)

- وضع خطة التحسين المدرسي بمشاركة الأطراف المعنية وذلك بما يعكس أهداف الخطة الاستراتيجية العامة للوزارة، مع الإشراف على تنفيذها وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها.
- نشر ثقافة التنمية المهنية باستمرار؛ من خلال الإشراف على تنفيذ خطط وحدة التدريب والجودة، والعمل على توفير الموارد اللازمة لتنفيذ خططها.
- التنسيق مع التوجيه الفني لمتابعة وتقويم المعلمين بالمدرسة، وتحديد نقاط الضعف في مستوى الأداء، ووضع خطط لبرامج التنمية المهنية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية الفعلية.
- حث العاملين على تطوير أدائهم المهني، بتقديم الإرشاد التربوي لهم وتوفير التغذية الراجعة لمستوى أدائهم بشكل مستمر.

وحرصاً من وزارة التربية والتعليم على تحسين أداء المدرسة والنهوض بالعملية التعليمية وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بفعالية وكسب رضا المستفيدين من العملية التعليمية؛ فقد تم إنشاء مركز إعداد القادة وهو مركز يتبع وزير التربية والتعليم؛ بهدف إعداد جيل من القيادات المبدعة والقادرة على تحمل المسؤولية الوطنية، ووفقاً للمادة الثانية من القرار رقم (١١٩) لسنة ٢٠١٤م، يختص المركز بتخطيط برامج التنمية المهنية للقادة وذلك أكاديمياً وتربوياً وتكنولوجياً والإشراف على تنفيذها ومتابعتها، والنهوض بالمهارات المختلفة للقادة في المدارس على مختلف مستوياتها وتنمية قدراتهم، علاوة على إدارة برامج تدريبية متقدمة للقادة وذلك ممن خلال شراكة فعالة مع الجامعات والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية والجمعيات الأهلية ذات الصلة، دراسة المشكلات الإدارية والوصول إلى حلول مجدية وفعالة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: قرار رقم ١١٩)

ويظهر مما تقدم أن هناك اهتمام كبير باختيار وإعداد قيادات العمل التربوي والإداري، مع التركيز على الإعداد المتميز للقيادات المدرسية. وعلى الرغم من ذلك فقد أوضحت دراسة (الصعب، ٢٠١٨: ٢٥٩) أن الطرق المتبعة في اختيار القادة حسب الأقدمية لا على أساس الخبرة، فعلى الرغم من صدور قانون التعليم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م الذي جعل شغل الوظائف القيادية ومنها مدير مدرسة للثانوية العامة حسب

الكفاءة إلا أن الواقع يشير إلى أن الأقدمية لا زالت تسيطر على معايير الاختيار للقيادات، فالاختيار غير السليم للقيادات المدرسية، قد أدى إلى ضعف خطط وبرامج المتابعة الفنية والإدارية للمدارس، وضعف المشاركة الفعلية والإيجابية للعاملين في صياغة السياسة التعليمية واتخاذ القرارات في كل العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط خاصة على المستوى المدرسي، وبذلك فقد تزايدت الفجوة بين الأداء المتوقع من تلك المدارس والأداء الفعلي لها.

كما أشارت دراسة (هلال، ومحمود، ٢٠٢٣: ١١٦) إلى ضعف الكفاءات الفنية والمهنية عند بعض القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية؛ حيث يغلب على الأداء الإداري لمديري المدرسة الثانوية سيادة النزعة التسلطية عند بعض المديرين، مما ترتب عليه عزوف كثير من المعلمين عن المشاركة في عمل الإدارة، مع تركيز الكثير من المديرين على أداء المطلوب منهم بشكل حرفي دون التفكير في تقديم أساليب جديدة ومبتكرة لإنجاز الأعمال بالمدرسة مما أدى إلى سيطرة ثقافة البيروقراطية، بالإضافة إلى ضعف توظيف القيادات المدرسية للموارد البشرية لتحسين الأداء مما نتج عنه ضعف وجود كوادر تنظيمية مؤهلة للعمل بشكل كفاء.

ومن ناحية أخرى فقد تم وضع عدة معايير يتم تعيين المعلمين وفقاً لها؛ حيث تنص المادة (٤) من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٧٦٤) لسنة ٢٠٢٠م الخاص بتعديل أحكام اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم، على أن التعيين أو التعاقد لشغل وظائف المعلمين والأخصائيين المنصوص عليها في المادة (٧٠) من قانون التعليم لخريجي كليات التربية أو الحاصلين علي مؤهل عال مناسب بالإضافة إلي شهادة إجازة تأهيل تربوي، ويستثنى من إجازة التأهيل التربوي الحاصلون علي بكالوريوس الخدمة الاجتماعية أو ليسانس الآداب قسمي علم النفس والاجتماع، إذا كان متقدماً لشغل وظيفة أخصائي. ويتم إعلان البيانات المتعلقة بالوظائف التعليمية، وشروط شغلها وذلك بعد اتخاذ إجراءات عديدة منها: حصر العجز والزيادة علي مستوي المحافظة، تحديد التخصصات المطلوبة وأعدادها في ضوء الاحتياجات الفعلية واعتمادها من السلطة المختصة بالمحافظة، وبعد موافقة وزارة المالية علي التعاقد علي الوظائف المطلوبة وتوفير الاعتمادات المالية لها بناءً على طلب السلطة المختصة بالمحافظة،

علاوة على موافقة وزارة التربية والتعليم الفني على التعاقد على الوظائف المطلوبة؛ وإخطار الأكاديمية المهنية بها. ويجوز في حالة الضرورة، وبعد موافقة مجلس الوزراء أن يكون الإعلان داخل نطاق كل محافظة، ويتم ترتيب المتقدمين لشغل الوظيفة وفقاً للقواعد الآتية: (الأعلى مؤهلاً، والأعلى في درجات نتيجة الاختبار، والأقدم تخرجاً، والأكبر سناً). (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠٢٠: قرار رقم ١٧٦٤)

ولما كان من الضرورة تحقيق التنمية المهنية الشاملة والمستدامة للمعلمين، بما يحقق التجديد المعرفي والمهني لهم، وصولاً إلى المعلم المتجدد والمرشد والميسر لعملية التعلم، مع التركيز على المعالجات الشاملة لقضايا المعلمين وإيجاد الحلول المتوازنة لحاجاتهم بما يحقق تحسين الأداء التعليمي. فقد تضمنت الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠م، برنامج خاص بالتعليم الثانوي العام يهدف إلى تطوير التعليم الثانوي بما يتوافق مع المعايير العالمية، وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي ويشمل هذا البرنامج عدة ممارسات خاصة بتطوير القيادة المدرسية وهي: دعم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي، تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم، على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية، تدريب المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني على جميع المستويات على النظام المطور ووفق المعايير العالمية لكفايات كوادر التعليم الثانوي. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٩٥).

كما تقوم وزارة التربية والتعليم بتوفير عديد من برامج التنمية المهنية للموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة؛ وذلك للنهوض بمستوى أدائهم بشكل مستمر، والتي تقدمها الجهات التالية:

#### أ- الأكاديمية المهنية للمعلمين:

لقد نصت المادة (٧٥) من القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م على إنشاء أكاديمية تسمى "الأكاديمية المهنية للمعلمين"، تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة وتتبع وزير التربية والتعليم ويصدر بتنظيمها وبتحديد اختصاصاتها قرار من رئيس الجمهورية على أن يكون مقرها مدينة القاهرة وتكون لها فروع في مختلف أنحاء الجمهورية وتعمل

بالتعاون مع كليات التربية على أن تتولى هذه الأكاديمية منح شهادة الصلاحية المنصوص عليها في المادة (٧٤) من هذا القانون. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧: قانون رقم ١٥٥)

وتنص المادة رقم (١) من القانون رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨م، أن الأكاديمية تهدف إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الخاضعين لأحكام قانون التعليم وقانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية، وتسعى الأكاديمية إلى تحقيق ذلك من خلال الآتي: (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٨: قانون رقم ١٢٩)

- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم استنادًا على الخطط والسياسات ومتطلبات التنمية.
- المشاركة في وضع المعايير اللازمة لجودة أداء أعضاء هيئة التعليم، وتطويرها، مع دعم البحوث والدارسات في المجالات التربوية والتعليمية وتشجيع الاستفادة من نتائجها.
- متابعة التقدم العلمي والمهني والتربوي على المستوى الدولي في مجال التنمية لأعضاء هيئة التعليم من أجل الاستفادة منه.
- إدارة برامج تدريبية متقدمة وذلك من خلال شراكة فاعلة مع الجامعات والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية والجمعيات الأهلية ذات الصلة. ويلاحظ مما تقدم أن دور الأكاديمية المهنية للمعلمين يتضمن تصميم الخطط والسياسات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية بما يكفل تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم، وتحديد أهم متطلبات تلك التنمية.

#### ب- وحدة التدريب والجودة بالمدارس:

أصدرت وزارة التربية والتعليم القرار الوزاري رقم (٢٥٤) لسنة ٢٠٠٠م، الخاص بتشكيل وحدة التدريب داخل المدارس، وقد تم تعديل اسم هذه الوحدة إلى وحدة التدريب والتقييم، وفقًا للقرار الوزاري رقم (٩٠) لسنة ٢٠٠١م، ثم تم تغيير مسمى الوحدة إلى وحدة التدريب والجودة، وفقًا للقرار الوزاري رقم (١٣٧) لعام ٢٠١٢م، والتي تنص مادته الأولى على: "تنشأ بكل مدرسة ابتدائية أو إعدادية أو ثانوية (عام/ فني) وحدة للتدريب

والجودة تتبع الوكيل المختص بالجودة ويصدر بتشكيلها قرار من إدارة المدرسة، على أن تختص هذه الوحدة بما يلي: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٢: ١٣٧)

- تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى المدرسة، وتبادل وتنمية المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة، مع الاستفادة من خبرات المبعوثين العائدين من الخارج ونقلها إلى باقي العاملين بالمدرسة.
- تحديد مدى مناسبة أعداد وتخصصات المعلمين والإخصائيين بالمدرسة بالمقارنة مع احتياجاتهم وتقديم المقترحات بشأن ذلك، مع إعداد تقارير عن البرامج التدريبية المنفذة بالوحدة، ورفعها إلى وحدة تنمية الموارد البشرية (التدريب) بالإدارة التعليمية.
- التأكد من أثر برامج التنمية المهنية في الارتقاء بمستوى الطلاب وتأهيل المدرسة للاعتماد التربوي، والتنسيق مع الموجهين ومشاركتهم في تقييم متابعة أداء المعلمين وتحديد احتياجاتهم المهنية.

ويستنبط مما تقدم أن دور وحدات التدريب والجودة يؤكد العمل على ترسيخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة داخل المجتمع المدرسي، والإشراف على أوجه التنمية المهنية المختلفة في اتجاه يضمن تمكن المعلمين من تنفيذ المهام المختلفة بشكل إيجابي.

### ج- التنمية المهنية الذاتية:

تقوم وزارة التربية والتعليم بالاهتمام بالتنمية المهنية الذاتية للموارد البشرية بالمدارس الثانوية؛ من خلال نشر سلسلة الكتب التربوية التي ترجمها الباحثون بالمركز القومي للبحوث التربوية وتم إيداعها في المكتبات المدرسية، علاوة على تزويد المكتبات المدرسية بالأعداد التي تصدر من مجلة التربية والتعليم، بالإضافة إلى توصيل الإنترنت بالمدارس ضمن خطة الدولة للتحويل الرقمي والدخول ضمن مشروع الحكومة الإلكترونية وهنا يمكن للمعلمين الدخول إلى عالم الإنترنت والتعلم منه بشكل فردي أو من خلال الاشتراك في منتديات وملتقيات المعلمين أو تبادل الآراء بين المعلمين عبر التطبيقات التكنولوجية المختلفة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦: كتاب دوري رقم ٤٥)

وعلى الرغم من الجهود السابقة والتي تعزز من اختيار الأكفاء في الجوانب الإدارية والتعليمية على السواء، مع توفير فرص التنمية المهنية لديهم، إلا إنه لازلت

توجد عديد من المشكلات التي تؤثر على كفاءة الموارد البشرية بالمدارس؛ لعل من أهمها ما أوضحتها دراسة (هلال، ومحمود، ٢٠٢٣: ١١٨) والتي توصلت إلى وجود قصور في أعداد المعلمين في بعض التخصصات، مع ضعف قدرة المدرسة على اختيار أو استقطاب الكفاءات التعليمية للعمل بداخلها، مما ترتب عليه ضعف وجود كوادر تنظيمية مؤهلة للعمل بالشكل المطلوب، علاوة على تداخل الاختصاصات وتكرار نفس الأنشطة لدى أكثر من منصب أو وظيفة، بالإضافة إلى ضعف كفاية المخصصات المالية للإدارة المدرسية الثانوية قياساً على ما ينبغي أن يتحقق من أهداف الإدارة المدرسية ومتطلبات مخرجات المدرسة الثانوية وفق معايير الجودة؛ مما يؤدي إلى ضعف كفاءة وفعالية مخرجات المدرسة الثانوية.

ومن ناحية أخرى فقد توصلت دراسة (أبو خليل، عمارة، محارم، ٢٠٢٣: ٢٥٨) إلى وجود بعض المشكلات المرتبطة بشكل مباشر بتدريب المعلمين، منها: تدني وجود فلسفة واضحة للبرامج التدريبية، وقلة الوعي بأهمية التدريب للمعلمين أثناء الخدمة، وضعف ارتباط البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين باحتياجاتهم المهنية الفعلية، مع سوء الإعداد الجيد للبرامج التدريبية وتدني المكافآت والحوافز المقدمة للمدرب، علاوة على وجود قصور في إعداد المدربين المتخصصين وقلة إتاحة التدريب لجميع الفئات العاملة بالتعليم، مع نقص وجود معايير حاسمة لتقييم البرامج التدريبية، بالإضافة إلى الافتقار للتنسيق الفعال بين كليات التربية وجهات التدريب بوزارة التربية والتعليم، مع عزوف عديد من المعلمين عن الاطلاع على المستجدات التربوية الحديثة في مجال تحسين الأداء المهني، وقلة الاستمرارية في برامج التنمية المهنية.

ويتضح مما سبق أن هناك عديد من الجهود المبذولة لضمان كفاءة الكوادر البشرية سواء الإدارية منها أو التعليمية داخل المدارس الثانوية؛ بحسب ما حدده قانون التعليم رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م، من معايير اختيار العاملين بحسب كل موقع قيادي أو وظيفي، كما يتم الاهتمام بتحقيق التنمية المهنية لهم من خلال الأكاديمية المهنية للمعلمين ووحدات التدريب والجودة وإتاحة فرص التنمية المهنية الذاتية... وغيرها. وعلى الرغم من ذلك توجد عديد من المعوقات والمشكلات التي تؤثر على تحقيق الكفاءة

والفاعلية المدرسية، مثل: وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من برامج تدريبية وبين الاحتياجات الفعلية للقيادات والمعلمين والإداريين، مع غلبة الطابع النظري على البرامج التدريبية المقدمة، علاوة على غياب نظم قياس الأثر أو المردود للبرامج التدريبية المقدمة على الأداء التعليمي.

واستناداً على ما تقدم يتضح أن ممارسات تعزيز القدرة يمكن أن تسهم في تعزيز جهود الكوادر الإدارية والبشرية بالمدارس الثانوية العامة، بتأكيداها على وجود قيادة إدارية واعية وكوادر بشرية ذات كفاءة عالية، بحيث يمكن إيجاد بيئة تعليمية فعالة مع الاستثمار الأمثل والكفاء للموارد المتاحة والكامنة بالمدرسة وتنميتها بما يحقق التحسين المستمر للأداء السياقي في بعده الهيكلي(الرسمي) ويحقق للمدرسة ميزتها التنافسية المستدامة.

## ٢- ممارسات البُعد الثاني: تعزيز الدافعية:

ترتبط هذه الممارسات بالحوافز والمكافآت التي يحصل عليها العاملين في القطاع التعليمي، وفيما يتعلق بالتحفيز المادي للعاملين في الميدان التربوي داخل المدارس، فقد صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٠٢٤) لسنة ٢٠١١م بشأن تقرير حافز أداء شاغلي الوظائف التعليمية، وتنص المادة (١) من القرار على أن: "يمنح شاغلو الوظائف التعليمية حافز أداء شهري بواقع(٧٥%) من المرتب الأساسي بالنسبة لشاغل وظيفة معلم مساعد أو ما يقابلها، وبواقع(٥٠%) من المرتب الأساسي لوظيفة معلم أو ما يقابلها، وبواقع(٢٥%) من المرتب الأساسي بالنسبة لشاغلي وظائف معلم أول ومعلم أول (أ) ومعلم خبير وكبير معلمين أو ما يقابلها، ويسرى الحكم السابق على كل من يشغل إحدى الوظائف التعليمية وتم إلحاقه في وظائف الإدارة بالمدارس والإدارات والمديريات التعليمية وديوان التربية والتعليم والجهات التابعة لها. كما ينص هذا القرار في مادته الثانية على أنه يشترط لاستحقاق حافز الأداء المنصوص عليه في المادة الأولى من القرار السابق، القيام بما يلي: المشاركة في العمل مشاركة فعلية وبذل جهد متميز لرفع مستوى الأداء، وألا تقل مدة العمل الفعلية خلال الشهر عن (١٨) يوماً، وألا يقل تقرير كفاية شاغل الوظيفة خلال العام السابق عن مرتبة كفاء، كما لا يكون شاغل الوظيفة قد أوقف عن العمل أو أحيل إلى المحكمة التأديبية أو الجنائية، وألا يكون قد

وقع على شاغل الوظيفة جزاء تأديبي بخصم أكثر من خمسة أيام من أجره خلال الشهر. (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠١١: قرار رقم ١٠٢٤)

وعلى الرغم من التزام الدولة وفقاً للدستور المصري، بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي للتعليم لا تقل عن (٤%) من الناتج القومي الإجمالي، تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية. (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤: مادة ٢١)، فقد أشارت دراسة (مجدي، ٢٠١٨: ١١٠) أن هناك تدني في الميزانية المخصصة للتعليم بشكل عام؛ مما أثر بالسلب على الوفاء بمتطلبات تطوير أداء المدرسة بشكل عام، من حيث نقص كثير من الأدوات والوسائل التعليمية، والقصور في تنفيذ عديد من الأنشطة سواء الصفية أو اللاصفية، علاوة على ضعف القدرة على تلبية احتياجات المعامل، وتوفير التكنولوجيا والإنترنت فائق السرعة ضمن متطلبات التحول الرقمي داخل المدارس.

ولقد أشارت دراسة (بيومي، ٢٠١٧: ٨٨٧) أن تمويل التعليم عامة والتعليم الثانوي خاصة يعتمد بشكل رئيسي على التمويل الحكومي المقدم من الدولة، ومن أهم مصادر التمويل الأخرى: الجهود الذاتية والتي تعد من المصادر المهمة للتمويل صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية، والمصادر الأجنبية الخارجية وذلك من خلال الحصول على قروض ومعونات ومنح لدعم وتمويل التعليم قبل الجامعي، ولمحدودية مصادر تمويل التعليم عامة والثانوي خاصة فلا بد من البحث عن مصادر جديدة ومتنوعة لتمويل التعليم الذي يمثل عاملاً أساسياً وضرورة حتمية لتنمية المجتمع وتقديم الأمة.

ولقد أوضحت دراسة (حسين، ٢٠١٥: ٣٦٩) أن ضعف كفاية المخصصات المالية المدرسية؛ قد ترتب عليه تدني جودة أداء الخدمات التعليمية وضعف الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية وبالتالي ضعف جودة مخرجاتها التعليمية، هذا بالإضافة إلى افتقار الإدارة المدرسية لآليات تطبيق القوانين والتشريعات التي تنظم سير العمل؛ مما ترتب عليه انخفاض الروح المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات المدرسية والعاملين؛ نتيجة لتدني الوضع الاقتصادي والاجتماعي لهم وضعف تحفيزهم مادياً مما أضعف قدراتهم الإبداعية وحماسهم ورغبتهم في التغيير.

وفيما يتعلق بالتحفيز المعنوي وإظهار الاهتمام بالعاملين فقد أوضحت رؤية مصر ٢٠٣٠م أن النهوض بالعملية التعليمية، يستلزم تبني تشريعات تربط نتائج تقييم

المعلمين بالحوافز، وتوفير نظام تشجيع وإثابة لهم؛ لحثهم على التطوير المستمر، وتطوير المناهج بما يضمن اكتساب قيم ومبادئ التنمية المستدامة بالمراحل التعليمية المختلفة. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٣: ٨١)

ومن ناحية أخرى تحرص وزارة التربية والتعليم على التحاق الهيئة التعليمية ببرامج الدراسات العليا التربوية للنهوض بمستواهم المهني، حيث تنص المادة (٨٥) من القانون (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧م على الآتي: "يصدر رئيس مجلس الوزراء بناءً على عرض وزير التربية والتعليم قراراً بنظام حوافز الأداء وحوافز الإدارة وحوافز التميز العلمي للحاصلين على شهادات دبلومات الدراسات العليا أو درجتي الماجستير أو الدكتوراة في مجالات العمل التعليمي أو التربوي، ونظام منح مقابل أعباء الوظيفة ومقابل ساعات العمل الإضافية ومقابل التشجيع على العمل بوظائف أو مناطق معينة وأداء النفقات التي يتحملها شاغلو الوظائف التعليمية في سبيل تأدية أعمال هذه الوظائف". (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧: قانون رقم ١٥٥)

وبموجب قانون تنظيم البعثات والمنح والإجازة الدراسية رقم (١٤٩) لسنة ٢٠٢٠م، ووفقاً للمادة رقم (٨) بالقانون، تعد البعثات الخارجية من قبل وزارة التربية والتعليم خطوة مهمة لتطوير وتنمية العاملين بالتعليم أثناء الخدمة؛ فإيفاد العاملين في بعثات قصيرة للدول الأجنبية بهدف اطلاعهم على الجديد والحديث في مجال التربية؛ يعد خطوة جديدة وجيدة في تطوير العملية التعليمية، حيث تحقق تلك البعثات التنمية المهنية لهم في جوانب متعددة سواء تربوياً أو ثقافياً أو اجتماعياً أو إدارياً أو حتى على المستوى الشخصي. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠: قانون رقم ١٤٩)

ولقد ترتب على افتقاد المدارس لنظم واضحة ومعلنة للتحفيز بنوعيه المادي والمعنوي؛ افتقاد العاملين إلى بيئة تعلم فعالة يكونوا فيها قادرين على ممارسة التفكير الإبداعي لمواجهة المشكلات، وتقديم خدمات تعليمية بمستوى جودة مرغوب للأعداد الكبيرة من الطلاب. وفي هذا السياق فقد أوضحت دراسة (أرناؤوط، ٢٠٢٢: ٥٨٠) أن هناك انخفاضاً في المعنويات وغياب لدوافع العمل لدى العاملين بالمدرسة، مما ترتب عليه ضعف الرضا والألفة والتعاون المتبادل بين العاملين بالمدرسة، بالإضافة إلى

الخمول والاقتصار على تنفيذ الواجبات الوظيفية المدرسية بالحد الأدنى من الأداء، وصعوبة منح إدارة المدرسة صلاحيات لصرف مكافأة للأداء المتميز للعاملين داخل المدرسة.

وبناءً على ما تقدم تظهر ضرورة تقديم الحوافز بنوعها المادية والمعنوية ومراعاة العدالة في توزيعها من خلال معايير واضحة ومعلنة للجميع، وهذا ما تتضمنه ممارسات تعزيز الدافعية ضمن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والتي تؤكد على دور الحوافز المادية وبواعث الاهتمام المعنوي التي تظهرها الإدارة وقياداتها تجاه العاملين، في تحقيق الرضا الوظيفي، ودعم الانتماء وزيادة الجهود التعاونية والتطوعية داخل المدارس، وهو ما يسهم في الارتقاء بالأداء السياقي داخل المدرسة.

### ٣- ممارسات البُعد الثالث: تعزيز الفرص:

لقد حدد القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦م، مهام قادة المدارس الواردة في بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، والتي يمكن تصنيفها ضمن مهام التمكين الإداري للعاملين مع دعم مشاركتهم الفعلية في العمل الإداري داخل المدرسة؛ حيث تتضمن هذه المهام كيفية المشاركة الفاعلة في مهام القيادة التعليمية وصنع القرارات، بما يضمن تأهيل المدارس للاعتماد التربوي، وذلك من خلال ما يلي: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦: قرار رقم ١٦٤)

- إشراك جميع العاملين في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وبمساندة جميع الأطراف المعنية.
- ترسيخ مبادئ العمل الجماعي، من خلال تشجيع العاملين لتكوين فرق عمل لتحقيق الأهداف المطلوبة بفعالية، والعمل على تطوير أدائهم، وتقديم النصح والإرشاد التربوي لهم باستمرار.
- بناء أسس الشراكة بين المدرسة والمجتمع الخارجي، مع تدعيم دور التوجيه الفني في تطوير الأداء المدرسي في مجالاته المختلفة.
- العمل على تنمية الموارد البشرية بالمدرسة باستمرار لضمان جودة العملية التعليمية، مع دعم دور وحدات التدريب والجودة، في نشر ثقافة التعلم المستمر.

- توفير بيئة داعمة للإبداع وتشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة والمتطورة، والمساهمة في تخطيط التنمية المهنية المستدامة لهم.
- حث العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم، مع دعم برامج التنمية المهنية الفنية والقيادية لدى كافة العاملين بالمدرسة.

ورغم الاهتمام الواضح في بطاقات الوصف الوظيفي لمديري ووكلاء المدارس الثانوية على تشجيع التمكين الإداري للعاملين ودعم مشاركتهم في حل المشكلات المدرسية وإتاحة الفرص لديهم لطرح أفكار ومبادرات جيدة ضمن بدائل صنع القرارات المدرسية، إلا أن بعض الدراسات قد أشارت إلى وجود كثير من المشكلات المرتبطة بذلك، ومنها ما أوضحته دراسة (حسانين، ٢٠٢٤: ١٧٧) والتي أشارت إلى أن ضعف التمكين الإداري للعاملين داخل المدارس يرجع إلى اللوائح والتشريعات التي لازالت تحدد سلطات مديري المدارس وجميع العاملين، مما نتج عنه محدودية الصلاحيات الممنوحة لقيادة المدارس، ولأسيا مع افتقاد الكثير منهم للسمات القيادية، وهو ما يظهر في الانتقاد المبكر للأفكار الريادية التي يطرحها العاملون دون دراسة نتائجها والغرض منها، مع قلة توفير برامج تدريبية تسهم في النهوض بقدرات العاملين الإبداعية.

في حين أوضحت دراسة (إبراهيم، محمد، شرف، ٢٠٢٤: ٣٠٢) أن ضعف التمكين الإداري بالمدارس الثانوية يرجع إلى قلة الصلاحيات الممنوحة لقيادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعلميها؛ الأمر الذي يؤثر بالسلب على قدراتهم واتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بالعمل، وتنفيذ الأفكار الإبداعية التي تتناسب مع ظروف المدرسة وبيئتها المحيطة ومجتمعها المحلي، علاوة على ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات في المجتمع، وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات، واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديد يؤثر على عمل المدارس.

ورغم توجه وزارة التربية والتعليم بالتوجه نحو تحقيق لامركزية الإدارة التعليمية؛ بإعطاء صلاحيات أكبر للمدارس؛ في مشاركة المعلومات وتبادل الخبرات التعليمية، وهذا ما أوضحته الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١-٢٠١٢، كما أكدت عليه الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠م، ثم أيدته خطة

التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠م) فيما أوضحتها من ضرورة بناء نظام متكامل ومتطور للمحاسبية قائم على الشفافية يعتمد على المتابعة الحقيقية للأداء وتقييمه القائم على مؤشرات ومحددات الأداء على المستويات التعليمية؛ للتأكيد على الجودة النوعية والكمية لمخرجات التعليم، وبناء مجتمعات تعلم فاعلة تضمن تمكين المؤسسات التعليمية من التنافسية مع النظم العالمية.

إلا أن بعض الدراسات قد أشارت إلى وجود أوجه قصور متعلقة بجوانب مشاركة المعلومات وتبادل الخبرات والشفافية الإدارية داخل المدارس الثانوية، مثل دراسة (الطويل، ٢٠٢٣: ٦٥) والتي أشارت إلى أن سيادة نمط الاتصال الرسمي بالمدارس وغياب قنوات الاتصال المفتوح؛ تعد من أهم العوائق التي تحول دون تدفق المعلومات والأفكار وتبادلها بين أعضاء المدارس للاستفادة منها في بناء قدراتهم ومعارفهم، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

في حين أكدت دراسة (المصري، ٢٠٢٣: ٣٣٤) أن غلبة ثقافة التلقي للقرارات وانتظار الحلول وتجنب المشكلات؛ قد ترتب عليه ضعف تشجيع بعض المديرين للتجديد والابتكار والإبداع في مدارسهم. بينما أوضحت دراسة (فرج، ٢٠٢٤: ٣٤٣) أن ضعف فرص تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين بعضهم البعض، يرجع إلى غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم العمل الجماعي والتعاون بين العاملين بالمدارس وتشجعهم على ممارسة السلوكيات الريادية والإبداعية، وتحثهم على تقبل التغيير وتقديم المقترحات الجديدة وغير التقليدية وتطبيقها، علاوة على ضعف قدرة المدارس على بناء قاعدة معرفية ثرية يمكن الاعتماد عليها في صنع واتخاذ قراراتها الحالية والمستقبلية، مع ضعف سعيها لمعرفة الاحتياجات المختلفة للمستفيدين من العملية التعليمية والعمل على تلبيتها.

واستنادًا على ما سبق يظهر قصور إدارة المدرسة الثانوية العامة في استثمار وتنمية مواردها البشرية بكفاءة وفعالية للقيام بعمليات التحسين المدرسي. وكل ذلك يؤكد على ضرورة اتباع ممارسات إدارية نشطة تضمن الاهتمام بتمكين العاملين وإشراكهم في الأداء الإداري بتكوين فرق عمل، والمشاركة في صنع القرارات المدرسية، مع دعم مشاركة وتبادل المعلومات والخبرات بينهم. وهذا ما تتضمنه ممارسات تعزيز الفرص

ضمن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والتي يمكن توظيفها في المدارس من أجل تحسين أداء العاملين والارتقاء بالأداء السياقي للمدرسة ككل.

### القسم الرابع للبحث:

#### **الدراسة الميدانية وإجراءاتها:**

استهدفت الدراسة الميدانية التحقق من صحة الفرض البديل، الذي ينص على: "أن تطبيق المدارس الثانوية العامة لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، يسهم في تفعيل الأداء السياقي للعاملين بتلك المدارس". ويتم ذلك من خلال تحديد واقع الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، علاوة على تحديد واقع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر عينة البحث، ثم إيجاد العلاقة الإحصائية بين أبعاد متغيرات أداة الدراسة الميدانية.

وتتمثل إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

#### **أولاً: تحديد مجتمع البحث وعينته:**

تكون مجتمع البحث الحالي من المدارس الثانوية العامة الحكومية، الموزعة على الإدارات الثمانية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية، بمرعاة التطبيق على المديرين والوكلاء والمعلمين داخل هذه المدارس، وبمرعاة اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية؛ بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصل محل البحث، وبالرجوع إلى إحصائية وزارة التربية والتعليم والفنى (٢٠٢٤)، وبتطبيق معادلة حساب العينة من المجتمع الأصل (Krejcie & Morgan, 1970: 607)، يكون الناتج كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١): توزيع أفراد عينة البحث بعد اشتقاقها من المجتمع الأصل

| م | الإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية | عدد المدارس الثانوية العامة | عدد المديرين والوكلاء بالمدارس | عدد المعلمين بالمدارس | عينة البحث            |              |
|---|---|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
|   |   |                             |                                |                       | عدد المديرين والوكلاء | عدد المعلمين |
| ١ | إدارة شمال الإسماعيلية  | ٨                           | ٣٦                             | ١٧٩                   | ٢٥                    | ٩١           |
| ٢ | إدارة جنوب الإسماعيلية  | ٥                           | ٢٠                             | ٧٦                    | ١٢                    | ٣٩           |

|     |    |     |     |    |                   |   |
|-----|----|-----|-----|----|-------------------|---|
| ٣٥  | ١٠ | ٦٩  | ١٦  | ٤  | إدارة فايد        | ٣ |
| ٢٦  | ٩  | ٤٨  | ١٢  | ٣  | إدارة القنطرة شرق | ٤ |
| ٣٦  | ١١ | ٧١  | ١٦  | ٤  | إدارة القنطرة غرب | ٥ |
| ٢٣  | ٨  | ٣٦  | ٨   | ٢  | إدارة أبو صوير    | ٦ |
| ٢٤  | ٧  | ٣٧  | ٨   | ٢  | إدارة القصاصين    | ٧ |
| ٣٨  | ١٣ | ٧٢  | ١٦  | ٤  | إدارة التل الكبير | ٨ |
| ٣١٢ | ٩٥ | ٥٨٨ | ١٣٢ | ٣٢ | الإجمالي          |   |

يتضح من الجدول السابق أن عينة البحث بلغت (٤٠٧) فرداً وذلك بحاصل جمع عدد المديرين والوكلاء وعددهم (٩٥) + المعلمين وعددهم (٣١٢)، ولقد روعي توزيع العينة على الإدارات التعليمية الثمانية لمحافظة الإسماعيلية، علاوة على مراعاة اشتمال عينة البحث على مديرين ووكلاء ومعلمين مع مراعاة اختلافهم في المكانة والدرجة الوظيفية، كذلك روعي تعدد الإدارات التعليمية التي تتبعها المدارس الثانوية العامة على مستوى المحافظة.

### ثانياً: بناء أداة الدراسة الميدانية:

اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية. وقد تم إعداد الاستبانة وبنائها في صورتها المبدئية بالاعتماد على ما ورد في الأدب النظري للأداء السياقي وللادارة بالاحتواء العالي، وبالاطلاع على ما جاء في الدراسات السابقة. وقد تم بناء الاستبانة في صورتها المبدئية من (٤٠) عبارة موزعة على محورين رئيسيين و(٦) محاور فرعية كما يلي:

### ١- المحور الأول: واقع الأداء السياقي بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر عينة البحث، ويضم هذا المحور الأبعاد التالية:

- البُعد الهيكلي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، ويتكون من (٧) عبارات.
- البُعد الاجتماعي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، ويتكون من (٦) عبارات.
- البُعد الطوعي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، ويتكون من (٦) عبارات.

## ٢- المحور الثاني: واقع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر عينة البحث، ويضم هذا المحور الممارسات التالية:

- ممارسات تعزيز القدرة بالمدارس الثانوية العامة، ويتكون من (٧) عبارات.
  - ممارسات تعزيز الدافعية بالمدارس الثانوية العامة، ويتكون من (٧) عبارات.
  - ممارسات تعزيز الفرص بالمدارس الثانوية العامة، ويتكون من (٧) عبارات.
- بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين أحدهما عن معوقات الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، والثاني عن مقترحات تفعيل ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر عينة البحث.

### ثالثاً: التحقق من صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة كما يلي:

#### ١- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من إعداد الصورة المبدئية للاستبانة وتم عرضها على عدد من المحكمين في تخصص الإدارة التربوية والتخطيط التربوي وعددهم (٥) محكمين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول بناء الاستبانة، من حيث مدى وضوح العبارات وصياغتها واتساقها مع محاور الاستبانة. وقد قام الباحث بفحص ملاحظاتهم، والاستفادة منها في الوصول إلى الصورة النهائية للاستبيان. وعليه تم حذف عبارة واحدة في البعد الهيكلي للأداء السياقي، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات الأخرى، واختصار بعض العبارات المركبة لتتضمن فكرة واحدة.

وقد أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٣٩) عبارة، موزعة على محورين رئيسيين وستة محاور فرعية، بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين، أحدهما عن معوقات تفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، والثاني عن مقترحات تفعيل ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر عينة البحث.

#### ٢- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول (٢): معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل

| المحور   | أبعاد/ ممارسات المحور  | قيمة معامل الارتباط |
|--|------------------------|---------------------|
| المحور الأول<br>أبعاد الأداء السياقي<br>(١٨ عبارة)                 | البُعد الهيكلي         | ** ٠,٩٨٢            |
|  | البُعد الاجتماعي       | ** ٠,٩٩١            |
|  | البُعد الطوعي          | ** ٠,٩٤٠            |
| المحور الثاني<br>ممارسات الإدارة<br>بالاحتواء العالي<br>(٢١ عبارة) | ممارسات تعزيز القدرة   | ** ٠,٩٨٤            |
|  | ممارسات تعزيز الدافعية | ** ٠,٩٧٧            |
|  | ممارسات تعزيز الفرص    | ** ٠,٩٧١            |
| الاستبانة ككل  |                        | ** ٠,٩٧٤            |

\*\* تعنى الدلالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من بيانات الجدول السابق أن معاملات الارتباط مرتفعة بين كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، لذلك فهي دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

#### رابعاً: التحقق من ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronpach؛ حيث يعطى قيمة جيدة للتكافؤ وتجانس عبارات الاستبانة، والاستبانة ككل.

جدول (٣): حساب معامل ثبات ألفا لمحاور الاستبانة

| المحور  | أبعاد/ ممارسات المحور  | عدد العبارات | قيمة معامل ثبات ألفا |
|---|------------------------|--------------|----------------------|
| المحور الأول<br>أبعاد الأداء السياقي<br>(١٨ عبارة)              | البُعد الهيكلي         | ٦            | ٠,٨٣٤                |
|   | البُعد الاجتماعي       | ٦            | ٠,٩٢١                |
|   | البُعد الطوعي          | ٦            | ٠,٨٩١                |
| المحور الثاني<br>ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي<br>(٢١ عبارة) | ممارسات تعزيز القدرة   | ٧            | ٠,٩٠٣                |
|   | ممارسات تعزيز الدافعية | ٧            | ٠,٨٨١                |
|   | ممارسات تعزيز الفرص    | ٧            | ٠,٨٨٦                |

| المحور        | أبعاد/ ممارسات المحور | عدد العبارات | قيمة معامل ثبات ألفا |
|---------------|-----------------------|--------------|----------------------|
| الاستبانة ككل |                       |              |                      |
|               |                       | ٣٩           | ٠,٨٨٦                |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات مرتفعة إلى حد كبير بالنسبة للاستبانة ككل، وبالنسبة لكل محور من محاور الاستبانة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وتجانس عباراتها.

### خامساً: المعالجة الإحصائية:

تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة بالطريقتين؛ الورقية والإلكترونية باستخدام أداة Forms وذلك بعد أخذ الموافقات الرسمية المتعلقة بتطبيقها (ملحق رقم ٢)، ثم تم تجميعها خلال شهري مايو ويونيو ٢٠٢٥م، وقد تم تفريغ بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.26، وكان عدد الاستبانات الموزعة، (٤٥٠) استبانة، والعائد منها (٤٢٩)، والفاقد (٢٢) والصالح (٤٠٧).

ولقد تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب التالية:

- ١- حساب التكرارات المرتبطة بها للتعرف على نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- ٢- حساب الوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك طبقاً للجدول التالي:

جدول (٤): مدى تحقق العبارات طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي

| درجة التحقق |            | القيمة الوزنية | مستوى التحقق |
|-------------|------------|----------------|--------------|
| من          | إلى أقل من |                |              |
| ٣           | ٢,٣٤       | ٣              | عالية        |
| ٢,٣٤        | ١,٦٧       | ٢              | متوسطة       |
| ١,٦٧        | ١          | ١              | ضعيفة        |

٣- حساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث.

٤- تطبيق اختبار T-test، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

## سادساً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

بعد إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، تم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية وتفسيرها على النحو التالي:

**المحور الأول: واقع الأداء السياقي بمدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر عينة البحث:**

ويضم هذا المحور الأبعاد التالية:

### ١ - نتائج خاصة بالبُعد الهيكلي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة:

يشير هذا البُعد إلى مدى التزام المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بالقوانين المنظمة للعمل ومدى اتباعهم للقواعد المختلفة في تنفيذ المهام الرسمية المكلفين بها والواردة في بطاقات الوصف الوظيفي لديهم. ويدين الجدول رقم (٥) مستوى استجابات أفراد العينة على كل عبارة من العبارات الخاصة بالبُعد الهيكلي للأداء السياقي من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الإسماعيلية، علاوة على الوزن النسبي لكل عبارة وترتيبها، ومتوسط الوزن النسبي للبُعد ككل.

جدول (٥): استجابات أفراد العينة على البُعد الهيكلي للأداء السياقي ودرجة تحققها

| م | البُعد الهيكلي للأداء السياقي   | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | مستوى التحقق | الترتيب |
|---|---|--------------|-------------------|--------------|---------|
| ١ | يلتزم المعلمون بالأنظمة والقوانين واللوائح المنظمة للعمل بدقة وانضباط                           | ٢,٤١         | ٠,٩٢١             | عالية        | ١       |
| ٢ | يحترم المعلمون مواعيد العمل، وأوقات انعقاد الفعاليات والأنشطة والاجتماعات المدرسية              | ٢,٣٥         | ٠,٨٩٨             | عالية        | ٣       |
| ٣ | يؤاظب المعلمون على قضاء ساعات العمل في أداء الواجبات والتكليفات التي حددها بطاقات الوصف الوظيفي | ٢,٣٩         | ٠,٩١٢             | عالية        | ٢       |
| ٤ | ينفذ المعلمون واجباتهم الوظيفية الرسمية في أقل وقت ممكن وبعناية فائقة                           | ٢,١٥         | ٠,٧١٩             | متوسطة       | ٦       |

|   |        |       |      |   |   |
|---|--------|-------|------|---|---|
| ٤ | عالية  | ٠,٨٩١ | ٢,٣٤ | يمتثل المعلمون لتوجيهات وتعليمات رؤسائهم تحقيقاً لمعايير الأداء الجيد وبما يواكب التغيرات المتسارعة في بيئة العمل | ٥ |
| ٥ | متوسطة | ٠,٧٢٩ | ٢,٢٢ | يحرص المعلمون على تعديل أدائهم المهني باستمرار عند تلقي أية توجيهات من رؤسائهم                                    | ٦ |
|   | متوسط  | ٠,٨٤٥ | ٢,٣١ | الوزن النسبي العام للبعد الهيكلي  |   |

يتضح من الجدول السابق أن تحقق البعد الهيكلي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، جاء بشكل عام بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي عام قدره (٢,٣١)، مما يدل على أن هذا البعد بحاجة إلى تطبيق ممارسات وأساليب جيدة لتفعيل الأداء الرسمي للمورد البشرية داخل المدارس. ولقد جاءت بعض عبارات هذا البعد بدرجة تحقق عالية، مثل العبارات (١، ٢، ٣، ٥) وإن كانت العبارة رقم (١)، والتي تنص على: "يلتزم المعلمون بالأنظمة والقوانين واللوائح المنظمة للعمل بدقة وانضباط"، في المرتبة الأعلى للعبارات التي تحققت بدرجة عالية، حيث حصلت على وزن نسبي قدره (٢,٤١) وهذا يشير إلى امتثال المعلمين للوائح والقوانين المحددة لمهامهم الوظيفية داخل المدارس؛ نظراً لأن مخالفتها يترتب عليه عقوبات وجزاءات حددتها هذه اللوائح والقوانين.

ومن ناحية أخرى فقد جاء تحقق بعض العبارات بدرجة متوسطة، مثل العبارتين رقم (٤، ٦)، وقد كانت العبارة التي تنص على: "ينفذ المعلمون واجباتهم الوظيفية الرسمية في أقل وقت ممكن وبعناية فائقة"، أقل العبارات تحققاً من وجهة نظر عينة البحث، حيث جاء تحققها بوزن نسبي متوسط قدره (٢,١٥). وهذا يشير إلى افتقار الأداء داخل المدارس الثانوية لمعايير الدقة والإتقان والالتزام وهو ما يغير ما أكدت عليه معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من ضرورة تطبيق معايير الجودة في الأداء من خلال المعايير الخاصة بالمجالات الفرعية لمجال القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية، وفي هذا الشأن أيضاً فقد أكدت دراسة (السعودي وآخرون، ٢٠٢٤: ٣٢١)، على أن بُعد الالتزام التنظيمي، جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة تحقق متوسطة من وجهة نظر عينة البحث، ولذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تقليل حدة التباين بين التزام المديرين باللوائح والقواعد التنظيمية، وحاجتهم إلى نشر ثقافة التعاون

والترابط بين العاملين بما يحقق المناخ الاجتماعي داخل المدارس. كما أكدت دراسة (Widodo, 2024: 68) على أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء وبالتالي فقد أوصت الدراسة بضرورة توجيه إدارة المدارس لمراعاة الثقافة التنظيمية المدرسية ومحاولة تنميتها وإثرائها باعتبارها من أهم أدوات تحسين الأداء السياقي للمعلمين.

## ٢- نتائج خاصة بالبُعد الاجتماعي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة:

يقصد بالبُعد الاجتماعي كافة العلاقات القائمة بين المعلمين في إطار تنفيذ المهام الرسمية أو غير الرسمية والتي تشكل النسيج الإنساني وتحدد معالم المناخ الاجتماعي للمنظمة ككل. ويبين الجدول رقم (٦) نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بالبُعد الاجتماعي للأداء السياقي من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الإسماعيلية، علاوة على الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للبُعد ككل.

جدول(٦): استجابات أفراد العينة على البُعد الاجتماعي للأداء السياقي ودرجة تحققها

| م | البُعد الاجتماعي للأداء السياقي  | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | مستوى التحقق | الترتيب |
|---|--|--------------|-------------------|--------------|---------|
| ١ | يمتلك المعلمون مهارة التواصل مع زملائهم بصفة دائمة لمصلحة العمل من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية | ٢,٣٢         | ٠,٨٧٥             | متوسطة       | ١       |
| ٢ | يتشاور المعلمون مع بعضهم قبل المطالبة بأي أمر قد يؤثر على علاقاتهم الاجتماعية داخل المدرسة                 | ٢,٠٠         | ٠,٧٤١             | متوسطة       | ٤       |
| ٣ | يعاون المعلمون بعضهم البعض وبخاصة الذين لديهم أعباء وظيفية متعددة وكبيرة                                   | ١,٨٨         | ٠,٧٣٧             | متوسطة       | ٦       |
| ٤ | يقدم المعلمون النصح والإرشاد لزملائهم لحل الخلافات وإزالة سوء التفاهم بينهم                                | ٢,١٠         | ٠,٧٤٩             | متوسطة       | ٣       |
| ٥ | يعمل المعلمون على تنظيم الاحتفالات المدرسية في مختلف المناسبات كفريق عمل واحد                              | ١,٩٥         | ٠,٧٣٢             | متوسطة       | ٥       |

|   |   |      |       |        |   |
|---|---|------|-------|--------|---|
| ٦ | يتشارك المعلمون القدامى في تسهيل مهام زملائهم الجدد وتقدم الدعم المناسب لهم | ٢,٢٣ | ٠,٨١٩ | متوسطة | ٢ |
|   | الوزن النسبي العام للبعد الاجتماعي  | ٢,٠٨ | ٠,٧٧٥ | متوسط  |   |

يتضح من الجدول السابق أن تحقق البعد الاجتماعي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، جاء بشكل إجمالي بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي عام قدره (٢,٠٨)، وفي ذلك إشارة إلى قلة المؤشرات الجيدة الدالة على تحقق هذا البعد، فقد جاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة تحقق متوسطة، وإن كانت العبارة رقم (١)، والتي تنص على: "يمتلك المعلمون مهارة التواصل مع زملائهم بصفة دائمة لمصلحة العمل من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية"، في المرتبة الأعلى للعبارات التي تحققت بدرجة متوسطة حيث حصلت على وزن نسبي قدره (٢,٣٢)، بينما حصلت العبارة رقم (٣)، والتي تنص على: "يعاون المعلمون بعضهم البعض وبخاصة الذين لديهم أعباء وظيفية متعددة وكبيرة"، أقل العبارات تحققاً من وجهة نظر عينة البحث، حيث جاء تحققها بوزن نسبي متوسط قدره (١,٨٨).

وهذا يشير إلى قلة التعاون وتقديم يد العون بين زملاء العمل داخل المدارس، علاوة على قلة التشاور والتشارك بينهم في إنجاز المهام. وفي هذا الشأن فقد أكدت دراسة (Li & Phromphitakkul, 2023: 69)، أن بناء علاقات متناغمة مع الزملاء، يسهم في تعزيز الأداء الشامل للعاملين من ناحية، ودعم تطوير الأداء بالمنظمة من ناحية أخرى؛ وأن أبعاد الدعم التنظيمي المُدرَك في المنظمات، مثل دعم العمل الجماعي، والتقدير المعنوي لجهود العاملين ودعم مشاركاتهم الإيجابية؛ لها تأثيرات إيجابية مباشرة ودالة إحصائياً على كل من: (الالتزام العاطفي، والأداء السياقي) كما أن الاهتمام بمصالح العنصر البشري له تأثير مباشر موجب ودال إحصائياً على أدائهم السياقي. ولذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تقدير قيمة الكوادر البشرية، وزيادة الاهتمام بمصالحهم، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين الأداء السياقي للمنظمة ككل. ولذلك فقد أوصت دراسة (السلمي، والقرني، ٢٠٢٤: ١٣٣)، إلى ضرورة رصد الممارسات الإيجابية الجماعية التي تتعلق بالأداء السياقي لدى المعلمين لتعزيزها، وذلك بتبني بعض المبادرات النوعية وفرق العمل التعاونية التي تسهم في تطويرها ونشر ثقافتها في الميدان التربوي.

### ٣- نتائج خاصة بالبُعد الطوعي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة:

يقصد بهذا البُعد كافة الجهود التي يؤديها المعلمين بشكل فردي أو في إطار جماعي تعاوني دون تكليف رسمي أو انتظار لمكافأة أو حافز، بل تتم تلك الجهود تأكيداً للانتماء للمنظمة وتأييداً لجهود التطوير المبذولة فيها لتحسينها. ويبين الجدول رقم (٧) نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بالبُعد الطوعي للأداء السياقي من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الإسماعيلية، علاوة على الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للبُعد ككل.

جدول (٧): استجابات أفراد العينة على البُعد الطوعي للأداء السياقي ودرجة تحققها

| م                                | البُعد الطوعي للأداء السياقي   | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | مستوى التحقق | الترتيب |
|----------------------------------|--|--------------|-------------------|--------------|---------|
| ١                                | يحرص المعلمون على تقديم بعض الدروس النموذجية لزملائهم لتبادل المعلومات ونقل الخبرات الجديدة بينهم        | ١,٨٥         | ٠,٧٣٤             | متوسطة       | ٢       |
| ٢                                | يؤدي المعلمون طوعاً البحوث الإجرائية بشكل فردي أو جماعي من أجل حل مشكلات مدرستهم                         | ١,٦٦         | ٠,٧١٥             | ضعيفة        | ٦       |
| ٣                                | يتقاسم المعلمون تحمل أعباء العمل الإضافية داخل المدرسة تعبيراً منهم عن انتمائهم الصادق لها               | ١,٨٤         | ٠,٧٩٨             | متوسطة       | ٣       |
| ٤                                | يتجنب المعلمون استهلاك وقت العمل في الصراعات والشكاوى من طبيعة العمل أو من زملائهم                       | ١,٩٣         | ٠,٧٨٠             | متوسطة       | ١       |
| ٥                                | يتقدم المعلمون بالمبادرات والأفكار الجديدة لتحسين العمل المدرسي وحل مشكلاته                              | ١,٧٩         | ٠,٧١٩             | متوسطة       | ٥       |
| ٦                                | يمتلك المعلمون مهارات التفاوض مع أعضاء المجتمع الخارجي والمعنيين لجلب الدعم الذي يوفر للمدرسة احتياجاتها | ١,٨٢         | ٠,٧٢٢             | متوسطة       | ٤       |
| الوزن النسبي العام للبُعد الطوعي |  | ١,٨١         | ٠,٧٤٤             | متوسط        |         |

يتضح من الجدول السابق أن تحقق البُعد الطوعي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، جاء بشكل إجمالي بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي عام قدره (١,٨١)، وفي ذلك إشارة إلى ضعف تحقق هذا البُعد، فقد جاءت غالبية العبارات بدرجة تحقق متوسطة، وإن كانت العبارة رقم (٤)، والتي تنص على: "يتجنب المعلمون استهلاك وقت العمل في الصراعات والشكاوى من طبيعة العمل أو من زملائهم"، في المرتبة الأعلى للعبارات التي تحققت بدرجة متوسطة حيث حصلت على وزن نسبي قدره (١,٩٣)، بينما حصلت العبارة رقم (٢)، والتي تنص على: "يؤدى المعلمون طوعاً البحوث الإجرائية بشكل فردي أو جماعي من أجل حل مشكلات مدرستهم"، أقل العبارات تحقّقاً من وجهة نظر عينة البحث، حيث جاء تحقّقها بوزن نسبي ضعيف قدره (١,٦٦).

وهذا يشير إلى غياب ثقافة العمل التطوعي الموجه لحل المشكلات المدرسية وبذل الجهود الإضافية لتحقيق فاعلية الأداء المدرسي، وفي هذا الشأن فقد أوضحت دراسة (Hu, Jiang & Li, 2025: 1081)، أنه يمكن قياس الأداء السياقي في ضوء الأبعاد التالية: الأخلاق المهنية، والتطوير الذاتي، والتعاون المتناغم، والتطوع للمنظمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين الذين يتمتعون بسمات شخصية تعاونية ومثابرة يكونون أكثر ميلاً للانخراط في الأداء السياقي في بيئة العمل، أي السلوكيات الخارجة عن نطاق الدور الوظيفي والتي تدعم وتحافظ على هيكل المنظمة. وفي هذا السياق فقد أوصت دراسة (السعودي وآخرون، ٢٠٢٤: ٣٢٢) على ضرورة اهتمام مديري المدارس بتعزيز روح المواطنة التنظيمية بين العاملين من خلال تشجيعهم على المبادرة والانخراط في الأنشطة التنظيمية، علاوة على ضرورة قيام المديرين بتقديم الدعم النفسي والمعنوي للعاملين، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي ومن ثم الأداء السياقي بالمدارس.

## المحور الثاني: واقع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بمدارس التعليم

### الثانوي العام من وجهة نظر عينة البحث:

ويضم هذا المحور الممارسات التالية:

#### ٤ - نتائج خاصة بممارسات تعزيز القدرة بالمدارس الثانوية العامة:

تشير ممارسات تعزيز القدرة إلى كافة الجهود المبذولة من قبل إدارة المدرسة الثانوية العامة لضمان اختيار الكوادر التعليمية ذات الكفاءة وتعزيز قدراتها ومهاراتها بالتدريب المستدام وبما يواكب التغيرات والمستجدات في بيئة العمل. ويبين الجدول رقم (٨) نسبة استجابات أفراد العينة، على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بمحور ممارسات تعزيز القدرة من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي، علاوة على الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

جدول (٨): استجابات عينة البحث على ممارسات تعزيز القدرة ودرجة تحققها

| م | ممارسات تعزيز القدرة   | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | مستوى التحقق | الترتيب |
|---|--|--------------|-------------------|--------------|---------|
| ١ | تمتلك إدارة المدرسة القدرة على استقطاب المعلمين الجدد بناءً على معايير واضحة معلنة   | ١,٥٥         | ٠,٧١٣             | ضعيفة        | ٧       |
| ٢ | تحرص إدارة المدرسة على إسناد الوظائف الشاغرة لديها للمعلمين من ذوي الكفاءات  | ٢,٢٩         | ٠,٨٢٢             | متوسطة       | ١       |
| ٣ | تطبق إدارة المدرسة أساليب متنوعة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين قبل تنفيذ أي برنامج تدريبي                               | ١,٧٩         | ٠,٧٣٨             | متوسطة       | ٦       |
| ٤ | تعمل إدارة المدرسة على تطوير مهارات جميع المعلمين بها من خلال منظومة تدريب فعالة   | ٢,٢٣         | ٠,٨١٩             | متوسطة       | ٢       |
| ٥ | تشجع إدارة المدرسة جميع المعلمين على اكتساب معارف ومهارات جديدة تلبى احتياجاتهم الوظيفية وفقاً لمبدأ التنمية المهنية المستدامة | ١,٩٠         | ٠,٧٩٣             | متوسطة       | ٤       |
| ٦ | تمنح إدارة المدرسة بعض الاستقلالية للمعلمين من أجل جدولة مهامهم المتعددة وفقاً لظروفهم   | ٢,١٤         | ٠,٨٠٥             | متوسطة       | ٣       |

|   |        |       |      |   |   |
|---|--------|-------|------|---|---|
| ٥ | متوسطة | ٠,٧٨٠ | ١,٨٩ | تسمح إدارة المدرسة بتنوع المهام الوظيفية والإشرافية للمعلمين لبناء قدراتهم ومهاراتهم في مختلف جوانب العمل | ٧ |
|   | متوسط  | ٠,٧٨١ | ١,٩٧ | الوزن النسبي العام لممارسات تعزيز القدرة  |   |

يتضح من الجدول السابق أن تحقق ممارسات تعزيز القدرة بالمدارس الثانوية العامة، جاء بشكل إجمالي بدرجة متوسطة، ويوزن نسبي عام قدره (١,٩٧)، وفي ذلك إشارة إلى ضعف قدرة إدارة المدارس على اختيار العناصر ذات الكفاءة وتعيينها، علاوة على ضعف برامج التنمية المهنية المقدمة للمعلمين وقصورها في تلبية احتياجاتهم التدريبية والوظيفية على السواء. فقد جاءت غالبية عبارات هذا المحور بدرجة تحقق متوسطة، وإن كانت العبارة رقم (٢)، والتي تنص على: "تحرص إدارة المدرسة على إسناد الوظائف الشاغرة لديها للمعلمين من ذوي الكفاءات"، في المرتبة الأعلى للعبارات التي تحققت بدرجة متوسطة حيث حصلت على وزن نسبي قدره (٢,٢٩)، بينما حصلت العبارة رقم (١)، والتي تنص على: "تمتلك إدارة المدرسة القدرة على استقطاب المعلمين الجدد بناءً على معايير واضحة معلنة"، أقل العبارات تحققاً من وجهة نظر عينة البحث، حيث جاء تحققها بوزن نسبي ضعيف قدره (١,٥٥).

وهذا يشير إلى افتقار إدارة المدارس للقدرة على استقطاب العناصر ذات الكفاءة، وتعيينها بداخلها نظراً لغلبة الطابع المركزي في الإدارة التعليمية على معظم الشؤون الإدارية والتنظيمية في التعليم، وفي هذا الشأن فقد أكدت دراسة (عبدالسلام، وهلال، ٢٠٢٢: ٣٢٣)، على ضرورة الاهتمام بأنظمة العمل الموجودة بالمدارس عالية الاحتواء والتي تتمثل في (تمكين المعلمين، وتشارك المعلومات، والتحفيز، والتدريب والتطوير)، حيث تتعامل تلك الأنظمة مع المعلمين على أنهم موارد تنظيمية ينبغي الاستثمار فيها. كما أكدت دراسة (Guha & et al., 2025: 54) على أهمية توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية المشاركة في تطوير المهارات والمعرفة والدافعية اللازمة، بما يواكب التغيرات التكنولوجية السريعة، إلى جانب ضرورة وجود آليات فعالة لمشاركة المعرفة وقيادات ذات خصائص تحويلية لتعظيم القدرات الابتكارية داخل المؤسسات.

## ٥- نتائج خاصة بممارسات تعزيز الدافعية بالمدارس الثانوية العامة:

تشير تلك الممارسات إلى جملة ما تقدمه إدارة المدرسة الثانوية العامة من معززات ومحفزات مادية ومعنوية لدعم السلوكيات الإيجابية للعاملين في كافة مجالات العمل، وهو ما ينعكس في رضاهم وزيادة إنتاجيتهم داخل المدرسة، ويبين الجدول رقم (٩) نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بمحور ممارسات تعزيز الدافعية من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي، علاوة على الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

جدول(٩): استجابات عينة البحث على ممارسات تعزيز الدافعية ودرجة تحققها

| م | ممارسات تعزيز الدافعية  | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | مستوى التحقق | الترتيب |
|---|---|--------------|-------------------|--------------|---------|
| ١ | تقدم إدارة المدرسة الحوافز والمكافآت للمعلمين وفقاً لمعايير واضحة ومحددة                                  | ١,٤٧         | ٠,٧١٠             | ضعيفة        | ٧       |
| ٢ | تنوع إدارة المدرسة من الحوافز التي تقدمها للمعلمين بها تقديراً لإسهاماتهم في العمل                        | ١,٦٦         | ٠,٧٢٦             | ضعيفة        | ٥       |
| ٣ | تقدم إدارة المدرسة الحوافز للمعلمين بناءً على نتائج أدائهم في العمل وبمراعاة العدالة والانصاف بينهم       | ١,٦٥         | ٠,٧٢١             | ضعيفة        | ٦       |
| ٤ | تعقد إدارة المدرسة اللقاءات الدورية مع المعلمين لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم لتطوير الأداء العام بالمدرسة ككل | ١,٧٣         | ٠,٧٣٣             | متوسطة       | ٤       |
| ٥ | تطبق إدارة المدرسة نسقاً قيمياً يركز على بناء العلاقات الطيبة مع المعلمين بدعم الود والاحترام بينهم       | ١,٨٩         | ٠,٨٠٣             | متوسطة       | ٢       |
| ٦ | تكرم إدارة المدرسة المعلمين المجتهدين وأصحاب الأفكار والإسهامات الجيدة لتطوير الأداء المدرسي              | ٢,٢٠         | ٠,٨٢٧             | متوسطة       | ١       |

|   |   |      |       |        |   |
|---|---|------|-------|--------|---|
| ٧ | تقدم إدارة المدرسة التغذية الراجعة المناسبة للمعلمين بما يسهم في تطوير أدائهم | ١,٧٥ | ٠,٧٨٤ | متوسطة | ٣ |
|   | الوزن النسبي العام لممارسات تعزيز الدافعية                                    | ١,٧٦ | ٠,٧٥٧ | متوسط  |   |

يتضح من الجدول السابق أن تحقق ممارسات تعزيز الدافعية بالمدارس الثانوية العامة، جاء بشكل إجمالي بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي عام قدره (١,٧٦)، فقد جاءت معظم عبارات هذا المحور بدرجة تحقق متوسطة، وإن كانت العبارة رقم (٦)، والتي تنص على: "تكرم إدارة المدرسة المعلمين المجتهدين وأصحاب الأفكار والإسهامات الجيدة لتطوير الأداء المدرسي"، في المرتبة الأعلى للعبارات التي تحققت بدرجة متوسطة حيث حصلت على وزن نسبي قدره (٢,٢٠)، بينما حصلت العبارة رقم (١)، والتي تنص على: "تقدم إدارة المدرسة الحوافز والمكافآت للمعلمين وفقاً لمعايير واضحة ومحددة"، أقل العبارات تحققاً من وجهة نظر عينة البحث، حيث جاء تحققها بوزن نسبي ضعيف قدره (١,٤٧).

وهذا يدل على افتقار المدارس لنظم تحفيز مادية ومعنوية مناسبة وقائمة على العدالة وبمعايير واضحة ومعلنة، وربما يرجع ذلك إلى عجز الموارد المالية بالمدارس. هذا بالإضافة إلى افتقار بعض القيادات الإدارية بالمدارس لمهارات الدعم المعنوي بالمعلمين وبخاصة من أصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة والإبداعية لتطوير العمل. وفي هذا الشأن فقد أكدت دراسة (Lichao & et al. 2024: 77) على ضرورة التنوع في الاهتمام ما بين المادي والمعنوي للعاملين من خلال منحهم مكانة معينة والاعتراف بجهودهم وتقديم عبارات الثناء والشكر والتقدير لهم من جانب رؤسائهم في العمل بما يشعرون بأهميتهم وينمي لديهم الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى تنمية العلاقات الطيبة بين الإدارة والعاملين بحيث تكون قائمة على الود والاحترام المتبادل بينهم، إذ إن تعزيز الاهتمام بالعاملين من خلال أشكاله المختلفة يؤدي إلى تحفيزهم لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

#### ٦ - نتائج خاصة بممارسات تعزيز الفرص بالمدارس الثانوية العامة:

تعتبر ممارسات تعزيز الفرص عن جملة العوامل والظروف التي توفرها إدارة المدرسة الثانوية العامة وتسمح للعاملين بالاستفادة من أفكارهم وخبراتهم في العمل

ومشاركتها بينهم، واستثمار معارفهم في صنع القرارات واتخاذها، مع تنفيذ المهام المختلفة بشكل تعاوني من خلال تطبيق أسلوب فرق العمل. ويبين الجدول رقم (١٠) نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بمحور ممارسات تعزيز الفرص من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي، علاوة على الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

جدول(١٠): استجابات عينة البحث على ممارسات تعزيز الفرص ودرجة تحققها

| م | ممارسات تعزيز الفرص  | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | مستوى التحقق | الترتيب |
|---|--|--------------|-------------------|--------------|---------|
| ١ | تتيح إدارة المدرسة حرية التصرف للمعلمين بتمكينهم من حل المشكلات المتعلقة بأداء مهامهم الوظيفية                     | ١,٦٦         | ٠,٧١٩             | ضعيفة        | ٦       |
| ٢ | تدعم إدارة المدرسة المعلمين بتفويض السلطة لديهم في أداء وتنفيذ بعض الأعمال داخل المدرسة                            | ١,٦٥         | ٠,٧١٤             | ضعيفة        | ٧       |
| ٣ | توفر إدارة المدرسة بيئة عمل ملائمة لمشاركة المعلمين في صنع القرارات التربوية المختلفة على مستوى المدرسة            | ١,٧١         | ٠,٧٥٠             | متوسطة       | ٥       |
| ٤ | تطبق إدارة المدرسة أسلوب فرق العمل لإنجاز المهام المختلفة بشكل جماعي وتعاوني                                       | ١,٧٩         | ٠,٧٦٢             | متوسطة       | ٤       |
| ٥ | توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال مفتوحة لتبادل المقترحات وطرح المبادرات والأفكار الإبداعية بين جميع المعلمين بداخلها | ١,٩٤         | ٠,٨٠٧             | متوسطة       | ١       |
| ٦ | تطبق إدارة المدرسة مبدأ الشفافية الإدارية بإتاحة المعلومات والإعلان عن إجراءاتها بوضوح أمام جميع المعلمين بها      | ١,٨٧         | ٠,٨٦٤             | متوسطة       | ٢       |

|   |        |       |      |  |   |
|---|--------|-------|------|--|---|
| ٣ | متوسطة | ٠,٨٤٧ | ١,٨٥ | تمنح إدارة المدرسة الفرص المناسبة للمعلمين للاستثمار في الموارد المتاحة لإنجاز مهامهم المختلفة | ٧ |
|   | متوسط  | ٠,٧٨٠ | ١,٧٨ | الوزن النسبي العام لممارسات تعزيز الفرص  |   |

يتضح من الجدول السابق أن تحقق ممارسات تعزيز الفرص بالمدارس الثانوية العامة، جاء بشكل إجمالي بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي عام قدره (١,٧٨)، فقد جاءت معظم عبارات هذا المحور بدرجة تحقق متوسطة، وإن كانت العبارة رقم (٥)، والتي تنص على: "توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال مفتوحة لتبادل المقترحات وطرح المبادرات والأفكار الإبداعية بين جميع المعلمين بداخلها"، في المرتبة الأعلى للعبارات التي تحققت بدرجة متوسطة حيث حصلت على وزن نسبي قدره (١,٩٤)، بينما حصلت العبارة رقم (٢)، والتي تنص على: "تدعم إدارة المدرسة المعلمين بتفويض السلطة لديهم في أداء وتنفيذ بعض الأعمال داخل المدرسة"، أقل العبارات تحققاً من وجهة نظر عينة البحث، حيث جاء تحققها بوزن نسبي ضعيف قدره (١,٦٥).

وهذا يدل على افتقار المدارس إلى ممارسات تمكين المعلمين ومنحهم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات اليومية المتعلقة بأعمالهم الوظيفية، ومشاركتهم المعلومات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم حسب متطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى مرونة الوظيفة التي تسمح لهم بالتكيف الملائم مع تغيرات المهام المطلوبة لإنجازها بنجاح، ولعل ذلك يرجع إلى ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين، وغياب الثقافة التنظيمية التي تشجع فرق العمل وتدعم مشاركتهم بخبراتهم ومعارفهم لمواجهة المشكلات وحلها بكفاءة أكبر.

وفي هذا الشأن فقد أكدت دراسة (Cahyadi, 2024: 296) على ضرورة منح جميع العاملين الفرصة للمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات المتعلقة بأداء مهامهم من خلال تمتعهم بالاستقلالية في توظيف الموارد والإمكانات والطرق اللازمة لهم للقيام بمسؤولياتهم وظائفهم المختلفة، كما أوضحت الدراسة أن هناك دور وتأثير للإدارة بالاحتواء العالي على مرونة تصميم الوظائف، ويرجع ذلك إلى دور التكنولوجيا باعتبارها وسيطاً حيوياً في تحقيق هذه العلاقة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة الترجمة الفعلية لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالعمل على تدريب الموظفين وتمكينهم من المهارات

التكنولوجية التي تسمح بإعادة تصميم الوظائف بطريقة مرنة، مع إتاحة فرص الترقى الوظيفي وتقديم الحوافز بصورة عادلة.

ومن خلال تحليل نتائج الاستبانة في جانبها الكمي فيما يتعلق باستجابات عينة البحث عن واقع الأداء السياقي، وواقع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية، يتبين بعض النتائج الكلية يوضحها الجدول التالي:

جدول (١١): استجابات عينة البحث على محاور الاستبانة مجمعة

وترتيب محاورها ودرجة تحققها

| الترتيب على حسب درجة التحقق في كل محور | مستوى التحقق العام لمحاور الاستبانة | الوزن النسبي العام لمحاور الاستبانة | أبعاد/ ممارسات المحور                 | رقم المحاور                                       |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---|
| ١                                      | متوسط                               | ٢,٣١                                | البُعد الهيكلي                        | المحور الأول<br>أبعاد الأداء السياقي              |
| ٢                                      | متوسط                               | ٢,٠٨                                | البُعد الاجتماعي                      |   |
| ٣                                      | متوسط                               | ١,٨١                                | البُعد الطوعي                         |   |
| متوسط                                  |                                     | ٢,٠٦                                | إجمالي استجابات أبعاد المحور الأول    |   |
| ١                                      | متوسط                               | ١,٩٧                                | ممارسات تعزيز القدرة                  | المحور الثاني<br>ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي |
| ٣                                      | متوسط                               | ١,٧٦                                | ممارسات تعزيز الدافعية                |   |
| ٢                                      | متوسط                               | ١,٧٨                                | ممارسات تعزيز الفرص                   |   |
| متوسط                                  |                                     | ١,٨٣                                | إجمالي استجابات ممارسات المحور الثاني |   |

ويتضح من الجدول السابق مدى تحقق محور الأداء السياقي، وكذلك محور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر عينة البحث، فقد جاءت جميع أبعاد الأداء السياقي بدرجة تحقق متوسطة، وبوزن نسبي عام قدره (٢,٠٦)، ولقد جاء تحققها على الترتيب التالي: (البُعد الهيكلي، البُعد الاجتماعي، البُعد الطوعي). كما جاء محور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بدرجة تحقق متوسطة، وبوزن

نسبى عام قدره (١,٨٣) وذلك وفقاً للترتيب التالي: (ممارسات تعزيز القدرة، ممارسات تعزيز الفرص، ثم ممارسات تعزيز الدافعية).

وفى هذا إشارة واضحة إلى ضعف مستويات الأداء السياقى بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر عينة البحث، مما يستدعى تطبيق أساليب إدارية مناسبة للارتقاء بالكوادر البشرية داخل هذه المدارس وتحسين مستويات أدائها السياقى. كما أن الجدول السابق يوضح حاجة إدارة المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر عينة البحث إلى التمكن من ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وتطبيقها بمستويات احترافية تتجاوز النتائج التي أشارت إليها عينة البحث عن الواقع الحالى للمدارس الثانوية.

#### ٧- معوقات تفعيل الأداء السياقى بالمدارس الثانوية العامة، من وجهة نظر عينة البحث.

اتفق غالبية أفراد عينة البحث بنسبة مئوية قدرها (٨١,٣%) على بعض من المعوقات التي تحول دون تفعيل الأداء السياقى بالمدارس الثانوية العامة، تتمثل فيما يلي:

أ- قلة الاستفادة من الكفاءات والكوادر المتميزة من المعلمين في مجالات العمل المختلفة، علاوة على قلة عدد الدورات التدريبية المقدمة للمعلمين والتي تتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.

ب- ضعف الحوافز المقدمة للمعلمين ذوي الأداء المتميز، مع تجاهل إعلام المعلمين بمعايير التحفيز أو التمييز بينهم.

ج- قلة الاهتمام بالمعلمين من حيث تقديم الخدمات المتنوعة لهم، ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية المختلفة.

د- ضعف الإمكانيات اللازمة لقيام الإداريين بمهامهم الوظيفية، وضعف وجود بيئة مادية مناسبة للقيام بمهام العمل.

هـ- قلة دعوة المعلمين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم والمشاركة في صنع القرارات مما يحد من فرص الإبداع والابتكار لديهم.

و- ضعف قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الاحتفاظ بسريتها دون مشاركتها.

## ٨- مقترحات تفعيل ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة، من وجهة نظر عينة البحث.

قدم غالبية أفراد عينة البحث بنسبة مئوية قدرها (٨٥,٧%) بعض من المقترحات لتفعيل ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة، لعل من أهمها ما يلي:

- أ- ضرورة استفادة إدارة كل مدرسة من الكفاءات والكوادر المتميزة من المعلمين والإداريين، مع الاهتمام ببرامج تطوير المسار الوظيفي وخصوصاً التدريب.
- ب- تسريع إجراءات الترقية وخصوصاً للأفراد الذين يستحقون ذلك، والعمل على تقليل الإجراءات الروتينية في العمل.
- ج- ضرورة منح المكافآت التشجيعية للأفراد المتميزين، مع وضع المعايير التي يتم بناءً عليها تقديم المكافآت لجميع العاملين بالمدرسة، ومراعاة العدالة في توزيعها.
- د- العمل على إعطاء الأفراد فرص الالتحاق ببرامج الدراسات العليا عن طريق منح إجازات أكثر لمن يرغبون في إكمال دراستهم.
- هـ- الاهتمام بتنوع طرق تحسين مهارات الإداريين والمعلمين لدعم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على حل مشكلات العمل والتجديد فيه.
- و- تقديم التغذية الراجعة المناسبة عقب تقييم أداء المعلمين، مع وضع البرامج الإثرائية المناسبة لمعالجة أوجه الخلل والقصور قبل تفاقمها.

## ٩- نتائج خاصة بالتحقق من فروض البحث:

يتضمن الفرض البديل للبحث، أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وتفعيل الأداء السياقي من وجهة نظر عينة البحث. وللتحقق من صحة الفرض البديل ومن ثم استبعاد الفرض الصفري، استخدم الباحث اختبار (مُعامل ارتباط بيرسون) من أجل الكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (١٢): معامل الارتباط بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وتفعيل الأداء السياقي من وجهة نظر عينة البحث

| الممارسات/الأبعاد                | البُعد الهيكلي | البُعد الاجتماعي | البُعد الطوعي | أبعاد الأداء السياقي | الاستبانة ككل |
|----------------------------------|----------------|------------------|---------------|----------------------|---------------|
| ممارسات تعزيز القدرة             | ٠,٧٧٤*         | ٠,٦٧١*           | ٠,٥٢١*        | ٠,٦٥٥*               | ٠,٧٥٣*        |
| ممارسات تعزيز الدافعية           | ٠,٧٦١*         | ٠,٧٣٦*           | ٠,٦٥٠*        | ٠,٧١٥*               | ٠,٧٨٢*        |
| ممارسات تعزيز الفرص              | ٠,٧٠٤*         | ٠,٧٦٥*           | ٠,٦٤٩*        | ٠,٧٠٦*               | ٠,٧٦٨*        |
| ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي | ٠,٧٤٦*         | ٠,٧٢٤*           | ٠,٦٠٦*        | ٠,٦٩٢*               | ٠,٧٦٧*        |
| الاستبانة ككل                    | ٠,٧٧٣*         | ٠,٧٧١*           | ٠,٧٥٨*        | ٠,٧٦٧*               |               |

\* دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي والأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر عينة البحث بلغت (٠,٧٦٧)، وهي علاقة موجبة ومرتفعة، توضح تأثير ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في الأداء السياقي بالمدارس الثانوية؛ وهذا يعني استبعاد الفرض الصفري وقبول الفرض البديل ويثبت صحته، حيث يؤكد على أن تفعيل الأداء السياقي بالمدارس يتم بتطبيق ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي؛ وبمعنى آخر أنه كلما اهتمت إدارة المدارس الثانوية العامة بتطبيق ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي للموارد البشرية بداخلها، تم تفعيل الأداء السياقي بتلك المدارس.

ولعل تفسير ما سبق يرجع إلى أن تطبيق إدارة المدارس لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي من خلال إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم، بالإضافة إلى الاهتمام بتحفيزهم مادياً ومعنوياً، والاهتمام بتدريبهم وتطوير وتنمية قدراتهم باستمرار، وإتاحة كافة البيانات والمعلومات لهم وتشجيعهم على مشاركتها. يؤدي إلى تحسين أدائهم لمهامهم الرسمية وتحسين معدلات التزامهم التنظيمي (البُعد الهيكلي للأداء السياقي)، وتحسين المناخ الاجتماعي الذي يعملون فيه، ودخولهم في علاقات اجتماعية طيبة في محيط العمل الرسمية (البُعد الاجتماعي للأداء السياقي)، بالإضافة إلى

تشجيعهم على تحمل المسؤولية والتفاني والاخلاص في العمل وبذل الجهود الإضافية لحل المشكلات دون انتظار مقابل مادي أو معنوي من أحد (البُعد الطوعي للأداء السياقي)، وجميع ما سبق ينعكس على تجويد حياتهم الوظيفية بشكل عام.

ولقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ( Abbas& Raheemah, 309: 2024) والتي أكدت على التأثير الإيجابي لممارسات الإدارة بالاحتواء العالي وإسهامها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وزيادة جهودهم، وتشجيعهم على تطوير أنفسهم، وزيادة ولائهم وانتماؤهم للمؤسسة التي يعملون فيها، وبالتالي تحسين الأداء السياقي بالمنظمة التي يعملون فيها بشكل عام.

#### ١٠- دراسة دلالة الفروق بحسب متغيرات البحث:

يتم دراسة دلالة الفروق إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة بحسب المتغيرات التالية:

- المكانة الوظيفية: حيث تجمع المكانة الوظيفية بين أعضاء الهيئة الإدارية (المديرين والوكلاء)، وبين أعضاء الهيئة التدريسية ( المعلمين).
- الدرجة الوظيفية للمعلمين: حيث تجمع الدرجة الوظيفية للمعلمين الدرجات التالية: (معلم - معلم أول - معلم خبير).
- الإدارة التعليمية: حيث تشمل كافة الإدارات التعليمية الثمانية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسماعيلية والتي تتبعها المدارس الثانوية العامة بالمحافظة.

ويتم ذلك وفقاً لما يلي:

#### أ- دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث، بحسب متغير المكانة الوظيفية:

حيث تضم الهيئة الإدارية كل من المديرين والوكلاء، بينما تقتصر الهيئة التدريسية على المعلمين فقط، ولقد تم تطبيق اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة ممارسات الإدارة

بالاحتواء العالي بالأداء السياقي داخل المدارس الثانوية العامة تُعزى لمتغير (المكانة الوظيفية: هيئة إدارية- هيئة تدريسية)، والذي نتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٣): نتائج اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينتين مستقلتين تبعاً لمتغير المكانة

الوظيفية

| القيمة الاحتمالية<br>(Sig.) | قيمة<br>الاختبار | المتوسطات لمتغير المكانة الوظيفية<br>للعاملين بالمدارس الثانوية |                                | المحاور                             |
|-----------------------------|------------------|---|--------------------------------|-------------------------------------|
|                             |                  | هيئة تدريسية<br>(معلمين)  | هيئة إدارية<br>(مديرين ووكلاء) |                                     |
| ٠,٣٩٥                       | ٠,٩٨٤            | ١,٩٨  | ١,٩٦                           | ممارسات تعزيز القدرة                |
| ٠,٢٩٧                       | ١,٢٦٢            | ١,٧٣  | ١,٨٠                           | ممارسات تعزيز الدافعية              |
| ٠,٢٦٥                       | ٠,٨٢٠            | ١,٧٣  | ١,٨٤                           | ممارسات تعزيز الفرص                 |
| ٠,٣١٩                       | ١,٠٢٢            | ١,٨١  | ١,٨٦                           | ممارسات<br>الإدارة بالاحتواء العالي |
| ٠,٤٠٨                       | ١,٢٤٦            | ٢,٠٤  | ٢,٠٨                           | أبعاد الأداء السياقي                |
| ٠,٣٦٣                       | ١,١٣٤            | ١,٩٢  | ١,٩٧                           | جميع المحاور معاً                   |

\* دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) التي تقابل اختبار (ت) بلغت (٠,٣١٩) في محور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، وبلغت (٠,٤٠٨) في محور الأداء السياقي، وبلغت (٠,٣٦٣) في جميع المحاور؛ وهي نسب أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تجاه كافة عبارات أبعاده تعزى إلى متغير المكانة الوظيفية. ولعل ذلك يرجع إلى عمومية قواعد العمل وإجراءاته والتزام جميع العاملين به سواء من فئة الهيئة الإدارية (المديرين والوكلاء) أو من فئة المعلمين بدرجاتهم المختلفة.

ب- دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث، بحسب متغير الدرجة الوظيفية للمعلمين:

لقد تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة

ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالأداء السياقي داخل المدارس الثانوية العامة تُعزى لمتغير (الدرجة الوظيفية للمعلمين)، والذي تتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد العينة عن كل محور من محاور البحث تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية للمعلمين.

| القيمة الاحتمالية<br>(.Sig) | قيمة<br>الاختبار | المتوسطات لمتغير الدرجة الوظيفية<br>للمعلمين |          |      | المحاور                             |
|-----------------------------|------------------|--|----------|------|-------------------------------------|
|                             |                  | معلم خبير                                    | معلم أول | معلم |                                     |
| ٠,٣١٠                       | ١,٥١٢            | ٢,٠٤   | ١,٩٩     | ١,٩٣ | ممارسات تعزيز القدرة                |
| ٠,٤١٢                       | ١,٠٣٤            | ١,٧٨   | ١,٧٣     | ١,٧٠ | ممارسات تعزيز الدافعية              |
| ٠,٧٠٢                       | ١,٠٢١            | ١,٧٧   | ١,٧٣     | ١,٧١ | ممارسات تعزيز الفرص                 |
| ٠,٤٧٤                       | ١,١٨٩            | ١,٨٦   | ١,٨١     | ١,٧٨ | ممارسات<br>الإدارة بالاحتواء العالي |
| ٠,٤٠١                       | ٠,٩٨١            | ٢,١٤   | ١,٩٩     | ١,٩٩ | أبعاد الأداء السياقي                |
| ٠,٤٣٧                       | ١,٠٨٥            | ٢,٠٠   | ١,٩٠     | ١,٨٨ | جميع المحاور معاً                   |

\* دالة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (.Sig) التي تقابل اختبار (ت) بلغت (٠,٤٧٤) في محور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، وبلغت (٠,٤٠١) في محور الأداء السياقي، وبلغت (٠,٤٣٧) في جميع المحاور؛ وهي نسب أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تجاه كافة عبارات أبعاده تُعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية، ولعل ذلك يرجع إلى تشابه الظروف التي يعمل فيها جميع المعلمين حتى وإن اختلفت درجاتهم الوظيفية فمعالم الأداء السياقي واحدة وعامة عليهم جميعاً.

### ج- دراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث، بحسب متغير الإدارة التعليمية:

لقد تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول علاقة ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالأداء السياقي داخل المدارس الثانوية العامة تُعزى لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها كل مدرسة، والذي نتضح نتائجه من خلال الجدول الآتي:

جدول (١٥): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات لمتغير الإدارة التعليمية التي تتبعها المدارس الثانوية العامة |           |          |             |             |      |                  | المحاور |                                  |
|--------------------------|---------------|--|-----------|----------|-------------|-------------|------|------------------|---------|----------------------------------|
|                          |               | التل الكبير  | القصا صين | أبو صوير | القنطرة غرب | القنطرة شرق | فايد | إدارة إدارة جنوب |         | إدارة إدارة شمال                 |
| ٠,٥٨٨                    | ٠,٤٢٠         | ١,٩٣   | ٢,١٠      | ١,٨٥     | ١,٨٦        | ٢,٠١        | ٢,١٠ | ١,٧٨             | ٢,١٦    | ممارسات تعزيز القدرة             |
| ٠,٦١٢                    | ٠,٣٥٤         | ١,٧٥   | ١,٧١      | ١,٧٤     | ١,٧٦        | ١,٨٢        | ١,٧٣ | ١,٧٩             | ١,٨٠    | ممارسات تعزيز الدافعية           |
| ٠,٤٠٢                    | ٠,٤٨٧         | ١,٧٦   | ١,٧٧      | ١,٧٤     | ١,٧٧        | ١,٧٨        | ١,٧٥ | ١,٨٧             | ١,٨٣    | ممارسات تعزيز الفرص              |
| ٠,٥٣٤                    | ٠,٤٢٠         | ١,٨١   | ١,٨٦      | ١,٧٧     | ١,٧٩        | ١,٨٧        | ١,٨٦ | ١,٨١             | ١,٩٣    | ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي |
| ٠,٣٩٧                    | ٠,٣٢٩         | ٢,٠٨   | ٢,٠٢      | ٢,٠٥     | ٢,٠٦        | ٢,٠٤        | ٢,٠٣ | ٢,١٠             | ٢,١١    | أبعاد الأداء السياقي             |
| ٠,٤٦٥                    | ٠,٣٧٤         | ١,٩٤   | ١,٩       | ١,٩١     | ١,٩٦        | ١,٩١        | ١,٩٥ | ١,٩٥             | ٢,٠٢    | جميع المحاور معاً                |

\* دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (Sig.) التي تقابل اختبار (ت) بلغت (٠,٥٣٤) في محور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، بينما بلغت (٠,٣٩٧) في محور الأداء السياقي، وبلغت (٠,٤٦٥) في جميع المحاور، وهي نسب أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تجاه كافة عبارات أبعاده تعزى إلى متغير الإدارة التعليمية التي تتبعها إدارات المدارس الثانوية العامة. ولعل ذلك يرجع إلى أن جميع المدارس الثانوية العامة تخضع لنفس القواعد التنظيمية وتجرى عليها نفس ضوابط العمل ونفس قيمة الأجور والحوافز ونفس نظم التدريب وتطبق على جميع الأفراد نفس قواعد الترقيات والتقييمات... وغيرها. ولذلك فلا اختلاف بين إدارة تعليمية وأخرى في تطبيق تلك القواعد وإلزام المدارس الثانوية بها.

وعلى ضوء نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة البحث، فيما يتعلق بدلالات الفروق لمتغيراته، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تجاه كافة محاوره تعزى إلى متغيرات: المكانة الوظيفية (المديرين والوكلاء، والعلمين)، أو الدرجة الوظيفية للمعلمين (معلم، معلم أول، معلم خبير)، أو متغير الإدارة التعليمية التي تتبعها إدارات المدارس الثانوية العامة. ولعل ذلك يرجع إلى أن جميع المدارس الثانوية العامة تخضع لنفس القواعد التنظيمية وتجرى عليها نفس ضوابط العمل ونفس قيمة الأجور والحوافز ونفس نظم التدريب، كما تطبق على جميع الأفراد نفس قواعد الترقيات والتقييمات... وغيرها.

### القسم الخامس للبحث:

## النتائج والإجراءات المقترحة لتفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية

### العامة في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي

في ضوء ما تم عرضه من إطار نظري للأسس النظرية للأداء السياقي ولممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، وما تم التوصل إليه من نتائج من الدراسة النظرية التحليلية ومن خلال الدراسة الميدانية، يمكن تقديم بعض الإجراءات المقترحة لتفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي، بناءً على العلاقة

الارتباطية التي تم إثباتها والتي تشير إلى إسهامات هذه الممارسات في تفعيل الأداء السياقي بالمدارس.

ويتم في هذا القسم تحديد لأهم نتائج الدراسات النظرية والميدانية للبحث، بتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف المتعلقة بكل من الأداء السياقي وممارسات الإدارة بالاحتواء العالي داخل المدارس الثانوية العامة، ثم يتم تقديم بعض الإجراءات المقترحة لتفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي. وذلك كما يلي:

### أولاً: ملخص نتائج البحث:

لقد تم التوصل إلى عدد من النتائج المستخلصة من الدراستين؛ النظرية والميدانية، والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي:

#### ١ - نتائج تتعلق بواقع الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة:

توصل البحث من خلال الدراسة النظرية التحليلية عن واقع الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، إلى أن وزارة التربية والتعليم تؤكد على أن تسعى المدارس الثانوية جاهدة لتفعيل الأداء السياقي بالمدارس، وهو ما يظهر في الاهتمام بمواردها البشرية، والعمل على تحقيق التزامها الكامل بمهامها الوظيفية، وتحقيق أقصى درجات الثقة والتعاون بينهم وبين إدارتهم مع توطيد العلاقات الطيبة القائمة على الود بينهم، مما ينمي لديهم الشعور بالاحترام والرضا ويزيد من التقاني والإخلاص في العمل، وينمي من جهودهم الإضافية والتطوعية.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم وكثير من إدارات المدارس لتحقيق الأداء السياقي الفعال للعاملين بالمدارس الثانوية العامة، إلا أن الدراسة الميدانية أظهرت عديد من مواطن الضعف المقترنة بتلك المحاولات والتي ظهرت عند كثير من المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية، والتي تحول دون تنفيذ ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالشكل المناسب، ومن ذلك ما يلي:

أ- كشفت نتائج البحث عن مستوى تحقق متوسط لجميع عبارات أبعاد محور واقع الأداء السياقي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر عينة البحث، وهو ما يشير إلى حاجة هذا النوع من الأداء للتطوير والتحسين.

ب- جاء ترتيب أبعاد محور واقع الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة - من حيث التحقق - من وجهة نظر عينة البحث على النحو الآتي: (البُعد الهيكلي، يليه البُعد الاجتماعي، ثم أخيراً البُعد الطوعي) وهذا يعنى أن تركيز الاهتمام الأكبر على المهام الرسمية دون التركيز على السلوكيات الداعمة لتلك المهام، كما يشير إلى قلة الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والتعاونية التطوعية بما يسهم في التطوير بمنظور شامل بتلك المدارس.

ج- أضافت عينة البحث عديد من المعوقات التي تحول دون تفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، من أهمها: قلة الاستفادة من الكفاءات والكوادر المتميزة في مجالات العمل المختلفة، وضعف الحوافز المقدمة لذوي الأداء المتميز، مع تجاهل مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية المختلفة، بالإضافة إلى ضعف وجود قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين بالمدارس.

وبناءً على ما تقدم فإن هذه النتائج تؤكد الحاجة إلى تفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، وهو ما يستدعى الاهتمام بتوفير كافة السبل اللازمة لذلك بحيث يظهر هذا النوع من الأداء في مزيداً من الالتزام التنظيمي والترابط الاجتماعي والتعاون والترابط والثقة بينهم، علاوة على إظهار المزيد من التقاني والدقة في العمل وتحمل المسؤولية وتحمل الأعباء الإضافية لصالح المدرسة وتحقيق تنافسيتها وتفوقها على المدارس المناظرة لها.

## ٢- نتائج تتعلق بواقع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة:

توصل البحث من خلال الدراسة النظرية التحليلية عن واقع ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة، إلى أن وزارة التربية والتعليم قد أكدت في عديد من وثائقها الرسمية على سعيها لتطبيق ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس، وهو ما ظهر في إلزام قادة المدارس بتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين وفقاً لبطاقات الوصف الوظيفي للعاملين، مع ضرورة قيام إدارة كل مدرسة بتنظيم دورات تدريبية

للارتقاء بالمعلمين وتنميتهم مهنيًا، مع تشجيع العاملين على التعلم المستمر، وتنمية ذاتهم، وتطبيق ما تم اكتسابه من معارف ومهارات جديدة، بما ينعكس على جودة العمل وتحقيق أهدافه، كذلك حث إدارات المدارس على بذل جهودها من أجل تحسين بيئة العمل، بما يساعد العاملين على الإنجاز.

وعلى الرغم من المحاولات المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم بشأن تطبيق ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي للعاملين بالمدارس الثانوية العامة على النحو المناسب، إلا أن هناك عديد من مواطن الضعف المقترنة بتلك المحاولات والتي ظهرت عند كثير من المدارس من وجهة نظر عينة البحث، والتي تحول دون تنفيذ ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي كما ينبغي، ومن ذلك ما يلي:

أ- كشفت نتائج البحث عن مستوى تحقق متوسط لجميع عبارات محور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر عينة البحث؛ مما يؤكد ضرورة زيادة اهتمام إدارة المدارس بتطبيق تلك الممارسات، لما لها من أثر فعال على تفعيل الاداء السياقي بتلك المدارس.

ب- جاء ترتيب ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة -من حيث التحقق- من وجهة نظر عينة البحث على النحو الآتي: (ممارسات تعزيز القدرة، تليها ممارسات تعزيز الفرص، ثم ممارسات تعزيز الدافعية). وهذا يعنى وعى وإدراك عينة البحث بأن تركيز إدارات المدارس ينصب على الجوانب المهنية والتدريبية المتعلقة بتنفيذ المهام التنظيمية المختلفة داخل المدارس، مع إدراكهم أن الاهتمام بالجوانب التحفيزية وبخاصة المكافآت المادية والمالية، ربما يرجع إلى المستويات الإدارية الأعلى، وأن التحفيز المعنوي للعاملين داخل المدارس هو أمر نسبي يختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى بحسب نمط القيادة السائد.

ج- أضافت عينة البحث مقترحات لتفعيل ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بالمدارس الثانوية العامة، لعل من أهمها: ضرورة استعادة إدارة كل مدرسة من الكفاءات والكوادر المتميزة من المعلمين والإداريين، مع الاهتمام ببرامج تطوير المسار الوظيفي وخصوصاً التدريب، مع ضرورة منح المكافآت التشجيعية للأفراد

المتميزين، والعمل على دعم وتنمية مهارات العاملين وقدراتهم على حل مشكلات العمل والتجديد فيه، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة عقب تقييم الأداء، مع وضع البرامج الإثرائية المناسبة لمعالجة أوجه الخلل والقصور قبل تفاقمها.

وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول أن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تعد إحدى أفضل الممارسات الإدارية التي يمكن استخدامها مع الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية، لما تتمتع به هذه الممارسات من شمولية كافية لتحقيق التوازن بين المهام الوظيفية للعاملين وظروفهم الشخصية، وإتاحة الفرص أمامهم للارتقاء الوظيفي، مع توفير مناخ اجتماعي مفعم بالثقة، وقائم على علاقات إنسانية طيبة بين جميع الزملاء وقادتهم في بيئة العمل، وهو ما يسهم في تحسين أدائهم التنظيمي والسياقي داخل المدارس بشكل عام.

## ثانياً: الإجراءات المقترحة لتفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي:

يمكن عرض الإجراءات المقترحة لتفعيل الأداء السياقي، وفقاً لأبعاده الثلاثة، من خلال توضيح كيفية إسهام كل نوع من ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تحقيق كل بُعد من أبعاد الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، وذلك كما يلي:

### ١ - تفعيل البُعد الهيكلي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي:

يمكن تفعيل البُعد الهيكلي للأداء السياقي، بتطبيق الممارسات المتعلقة بأبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

#### أ- ممارسات تعزيز القدرة:

يمكن توظيف هذه الممارسات لتفعيل البُعد الهيكلي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة من خلال ما يلي:

## (١) تبنى آليات واضحة ومعلنة لاختيار وتعيين القيادات الإدارية والعاملين داخل المدارس:

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- وضع معايير واضحة ومعلنة لاختيار وتعيين القيادات المدرسية، لضمان اختيار النمط القيادي المناسب في ضوء المعايير والأدوار الجديدة المطلوبة منه، بحيث يكون على وعى بأهمية الكوادر التنظيمية القادرة إحداث نقلة نوعية داخل مدارسهم.
- وضع قائمة بالجدارات التنظيمية المطلوبة في كل مجالات العمل المدرسي، في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة وبما يحقق الموائمة بين بطاقات الوصف الوظيفي ومعايير الجودة والاعتماد، بحيث يتم اختيار الأفراد للمناصب الشاغرة بناءً على تلك الجدارات وبما يضمن تحسين أداء المدرسة.
- تشكيل لجنة بكل مدرسة لحصر جوانب النقص والزيادة في أعداد العاملين، وسبل التغلب عليها، مع تحديد المعايير والشروط المطلوب توافرها في العاملين الجدد.
- إنشاء قاعدة بيانات تحدث بشكل مستمر، تشمل معلومات عن جميع العاملين بالمدرسة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم والدورات الحاصلين عليها، وتوظيف تلك البيانات في تحديد مدى مناسبة كل شخص للمكان الذي يعمل به، ومدى إمكانية مشاركته في تحقيق أهداف المدرسة.
- استثمار مهارات وقدرات العاملين الحاصلين على شهادات دراسات عليا (دبلومات - ماجستير - دكتوراة) من خلال توظيفهم في مواقع العمل التي تحتاج إلى مهارات عالية وبما يفيد غيرهم من العاملين معهم، مثل: الوحدات المنتجة ووحدات التدريب والجودة ووحدات إدارة الأزمات... وغيرها.

## (٢) تطبيق برامج عملية في تدريب القيادات الإدارية والعاملين داخل المدارس:

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- تدريب القيادات الإدارية بالمدرسة على تطبيق الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على تنمية الثقة والالتزام لدى العاملين، وتحفزهم على بذل جهودهم في اتجاهات تضمن تحقيق المدرسة لأهدافها.
- دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين وتطبيق وسائل متنوعة لاستطلاعها بشكل دوري، بمراعاة تخصصاتهم المختلفة لإكسابهم الخبرات والمهارات التي يحتاجونها وفقاً للمتغيرات المستحدثة في وظائفهم.
- تقديم البرامج التدريبية الموجهة لتنمية مهارات العاملين على العمل الجماعي والفريقي، ومهارات حل المشكلات، والمشاركة في صنع القرارات، مع تنويعها ما بين الأساليب الإلكترونية والأساليب الفردية والجماعية والمناقشات والحوارات وجلسات العصف الذهني ... وغيرها.
- تطبيق وسائل متنوعة لقياس مردود وأثر التدريب على العاملين، مثل عقد اختبارات قبل التدريب وبعده، وإجراء استطلاعات رأى وكتابة تقارير من أجل تقييم التغيير في أداء المتدربين، وتحديد أوجه الاستفادة من البرامج التدريبية التي حصلوا عليها، ومدى تطبيق ما تم تعلمه في الواقع.

### (٣) تطبيق خطط عمل مرنة، تضمن تنفيذ المهام الوظيفية بأعلى قدر من الكفاءة داخل المدارس:

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- إحداث تغيير مخطط ومحسوب في المهام والمسؤوليات الإدارية المهمة على مستوى المدرسة، بحيث يتم تدوير هذه المهام بين العاملين، ويسهم في دعم استقلاليتهم في تنفيذ مهام العمل، ولا يخالف القواعد التنظيمية داخل المدرسة.
- الانفتاح والتعاون مع مدارس أخرى لها خبرات ناجحة ورائدة في تحقيق الأداء المتميز؛ بحيث تتم الاستفادة المثلى من الموارد والإمكانات الكامنة والمتاحة بالمدرسة الثانوية العامة وتنميتها وتوزيعها بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى الاستفادة من الاستراتيجيات الجديدة المتبعة في تنمية ودعم العاملين القائمين بجهود لتحسين الأداء المدرسي.

## ب- ممارسات تعزيز الدافعية:

تسهم ممارسات تعزيز الدافعية في تفعيل البُعد الهيكلي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، من خلال تطبيق نظم واضحة ومعلنة للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية داخل المدارس، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- تمكين القيادات المدرسية من تخصيص مكافآت مالية من ميزانية المدرسة، تخصص للأداء المتميز للعاملين الذي يسهمون في تطوير العمل، بتطبيق معايير للحصول على هذه المكافآت، والإعلان عنها باستخدام وسائل مختلفة.
- اهتمام إدارة المدرسة بالتقدير المعنوي للعاملين، من خلال تخصيص لوحات شرف داخل المدرسة للإعلان عن أسماء المتميزين والتعبير عنهم بعبارات الشكر والثناء، وتخصيص شهادات تقدير لهم بناءً على أعمالهم المتميزة.

## ج- ممارسات تعزيز الفرص:

يمكن توظيف هذه الممارسات لتفعيل البُعد الهيكلي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة من خلال ما يلي:

- دعم الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من خلال تطبيق أسلوب الإدارة المفتوحة والذي يؤكد على إشراك جميع العاملين في كافة الفعاليات المدرسية، مع استثمار طاقاتهم لمواجهة التغييرات المحتملة في بيئة العمل.
- توفير قنوات اتصال داخلية تربط أجزاء المدرسة ببعضها، وتتيح المعلومات لجميع أعضاء فرق العمل داخل المدرسة بشفاافية تامة.
- تهيئة بيئة العمل المناسبة التي تشجع على توليد الأفكار الجديدة وطرح المبادرات الابتكارية، وتوفير التغذية الراجعة المناسبة بعد تطبيق هذه الأفكار على أرض الواقع.

## ٢- تفعيل البُعد الاجتماعي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة،

### في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي:

يمكن تفعيل البُعد الاجتماعي للأداء السياقي، بتطبيق الممارسات المتعلقة بأبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

**أ- ممارسات تعزيز القدرة:**

يمكن توظيف هذه الممارسات في تفعيل البُعد الاجتماعي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة من خلال:

- توفير إدارة المدرسة للإمكانيات المادية وبيئة العمل المناسبة لجميع العاملين، لضمان تنسيق وتكامل جهودهم في اتجاه الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- عقد لقاءات دورية مع الإداريين بصفة منتظمة للاستماع إلى شكاوهم ومشاكلهم ومقترحاتهم لحلها، والعمل بعد ذلك على دراسة هذه المقترحات وتطبيقها بقدر المستطاع.

**ب- ممارسات تعزيز الدافعية:**

تسهم ممارسات تعزيز الدافعية في تفعيل البُعد الاجتماعي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، من خلال تطبيق أساليب متنوعة للتحفيز داخل المدارس، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- استطلاع رأى العاملين بشكل دوري عن مدى عدالة المكافآت التي يحصلون عليها، والتعرف على مقترحاتهم للتغلب على المشكلات المرتبطة بذلك.
- تنظيم اجتماعات دورية يشارك فيها العاملون المتميزون للتحدث عن جهودهم وأدوارهم وإنجازاتهم بما يشعرون بأهميتهم ويحفز غيرهم على تحسين أدائهم.
- مشاركة إدارة المدرسة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية الخاصة لدعم العلاقات الاجتماعية بين جميع أعضاء المدرسة.

**ج- ممارسات تعزيز الفرص:**

يمكن توظيف ممارسات تعزيز الفرص في تفعيل البُعد الاجتماعي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة من خلال:

- توطئ ثقافة التمكين الإداري داخل المدارس من خلال تنظيم ورش عمل دورية مع العاملين، لنشر الوعي بمفاهيم وقيم التفويض الإداري والاستقلالية المقننة في العمل، وإقرارها في نفوس العاملين.
- منح الفرص الفعلية للعاملين المتميزين -بشكل تدريجي- من اتخاذ القرارات فيما يخص بعض المهام الضرورية، ثم إتاحة الفرص الحقيقية لإشراكهم في صياغة القرارات والخطط على مستوى المدرسة.

- تطبيق أساليب مشاركة المعارف وتبادل الخبرات داخل المدارس من خلال تنظيم إدارة المدرسة لمنتديات فكرية وحلقات نقاشية يشارك فيها جميع العاملين لتبادل الخبرات فيما بينهم، بما يساعد على التعلم من الآخرين.

### ٣- تفعيل البُعد الطوعي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة، في ضوء ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي:

يمكن تفعيل البُعد الطوعي للأداء السياقي، بتطبيق الممارسات المتعلقة بأبعاد الإدارة بالاحتواء العالي والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

#### أ- ممارسات تعزيز القدرة:

يمكن توظيف ممارسات تعزيز القدرة في تفعيل البُعد الطوعي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة من خلال ما يلي:

- اعتماد إدارة المدرسة لميثاق أخلاقي يوافق القيم التربوية والتعليمية ويدعم الجهود التطوعية والخدمية بداخلها، مع الإعلان عنه بعد الاتفاق الجمعي عليه، بحيث يكون الإطار الحاكم لسلوكيات العاملين داخل المدرسة.
- تدريب العاملين على مجالات العمل الإداري المختلفة، لتتوسع الفرص المتاحة أمام العاملين لبذل الجهود التطوعية بما يناسب كل فرد بحسب موقعه الوظيفي.
- تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين واعتباره بمثابة حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع، لدراسة وتحليل احتياجات المجتمع وتقييمها، وكذلك تحديد احتياجات المستفيدين وتقديم خدمات وبرامج متنوعة تلبي تطلعاتهم ورغباتهم في المستقبل.
- تشجيع العاملين الحاصلين على دورات تدريبية، على التطوع بنقل ما تم تدريبهم عليه لزملائهم، وتقديم التغذية الراجعة لهم لضمان انتقال أثر التدريب.

#### ب- ممارسات تعزيز الدافعية:

يمكن توظيف هذه الممارسات في تفعيل البُعد الطوعي للأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة من خلال ما يلي:

- تشجيع إدارة المدرسة للعاملين على تفعيل إنتاجية وحدة المدرسة المنتجة... وغيرها؛ لتوفير موارد مالية ذاتية يمكن من خلالها تحفيز المتميزين داخل المدرسة.
- تفويض بعض العاملين من ذوى الكفاءة والخبرة لإنجاز مهام إدارية محددة في مدى زمنى محدد، والإعلان عن ذلك لتشجيع غيرهم على المشاركة لبناء صف ثان من القيادات المدرسية.
- بث روح المنافسة الشريفة بين فرق العمل المشاركة في إنجاز مهام محددة داخل المدرسة، كنوع من التحفيز والتعبير عن دور أعضاء كل فريق في إنجاز مهام مشتركة لخدمة المدرسة.

### ج- ممارسات تعزيز الفرص:

- يمكن توظيف ممارسات تعزيز الفرص داخل المدارس الثانوية العامة، في تفعيل البُعد الطوعي للأداء السياقي من خلال تشجيع العاملين على العمل الفريقي والتعاوني داخل مدارسهم، ويتم ذلك من خلال ما يلي:
- تشكيل فرق عمل صغيرة لحل المشكلات المدرسية، ممن لديهم الرغبة الحقيقية في المشاركة.
  - حث وتشجيع كل فرد لديه مهارات خاصة في التكنولوجيا أو في التدريس أو في التدريب بنقل خبراته ومعارفه لزملائه.
  - تشجيع العاملين على القيام بالبحوث الإجرائية الفردية والجماعية الهادفة لحل مشكلات تعليمية أو إدارية، أو لاقتراح طرق جديدة للتطوير والتحسين المدرسي.

## مراجع البحث ومصادره:

### أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، أسماء قرني عبدالعليم، ومحمد، عبير أحمد، وشرف، رشا سعد(٢٠٢٤). تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التفوق التنظيمي. مجلة كلية التربية جامعة الفيوم، ١٨(٦): ٢٦٩-٣١٨.

أبو خليل، محمد إبراهيم، وعامرة، سامي فتحي، ومحارم، نجلاء محمد خميس(٢٠٢٣). واقع التنمية المهنية للمعلمين في مصر: دراسة تحليلية لبعض الأدبيات. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية. كلية التربية جامعة دنهور، ١٥(٢): ٢٣٩-٢٦٨.

أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمى(٢٠٢٢). الإدارة المسؤولة مدخل لتعزيز القيادة المدرسية المستدامة في مصر. المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، (٩٧): ٤٧٩-٦٠٦.

بركات، علياء عمرو علي(٢٠٢٤). أثر الالتزام التنظيمي في الأداء السياقي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة ٦ أكتوبر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس، (١): ٥٩٢-٦٣٢.

بيومي، رانيا السيد(٢٠١٧). واقع التمويل الأجنبي للتعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد، (٢): ٨٥٩ - ٨٨٩.

جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٩). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. ط٢. القاهرة: مطبعة العشري.

جبالي، أحمد جمال عبدالعزيز (٢٠٢٢). دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي دراسة ميدانية علي العاملين بجامعة ٦ أكتوبر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس، (٣): ١٠١-١٤٢.

جمهورية مصر العربية (٢٠٠٨). القانون رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨م، بإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

جمهورية مصر العربية (٢٠١٩). دستور جمهورية مصر العربية مادة رقم ٢١، وفقاً للتعديلات الدستورية التي أدخلت عليه في ٢٣ أبريل ٢٠١٩م. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

جمهورية مصر العربية (٢٠٢٠). قانون رقم ١٤٩ لسنة ٢٠٢٠، بشأن تنظيم البعثات والمنح والإجازات الدراسية. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

جهاد، محمد يحيى (٢٠٢٤). دور القيادة الرشيدة في تحقيق الأداء السياقي: بحث تحليلي في مديرية تربية الرصافة الأولى ببغداد. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية بالعراق، ١٤(٣): ٤٠٣-٤١٣.

حسانين، محمد عبدالقادر محمد (٢٠٢٤). بعض معوقات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام وسبل مواجهتها. مجلة تطوير الأداء الجامعي جامعة المنصورة، ٢٧(١): ١٥١-١٨١.

حسين، محمد جاد (٢٠١٥). واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. جامعة السلطان قابوس بعمان، ٩(٢): ٣٦٦-٣٨٤.

الدعيمي، علاء فرحان، والسعدون، زيتون نعمة (٢٠١٩). ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية. مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، ٢٧(٤): ٢٣٦-٢٤٧.

رحماني، سناء، وبراهيمي، نادية (٢٠٢٤). ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي وفق نموذج PIRK وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في المؤسسة العمومية الخدمية: دراسة ميدانية في بلدية برهوم. مجلة دفاتر اقتصادية. جامعة عاشور زيان الجلفة بالجزائر، ١٥(٢): ١٩١-٢٠٦.

رئاسة مجلس الوزراء (٢٠١١). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٢٤ لسنة ٢٠١١م. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

رئاسة مجلس الوزراء (٢٠٢٠). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٧٦٤ لسنة ٢٠٢٠ الخاص بتعديل أحكام اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لعام ٢٠١٣. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

زويطي، سارة (٢٠٢٢). أثر القيادة الروحية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة جامعة الطارف. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة منتوري قسنطينة بالجزائر، ٣٣(١): ١٩١-٢٠٩.

سالم، طه عبد الباسط علي (٢٠٢٠). معوقات ضمان جودة المدارس الثانوية المعتمدة في مصر وسبل التغلب عليها: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية جامعة بنها، ١٢٤(١): ٣٠٣-٣٢٠.

السعداوي، إيمان فيصل السيد (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في القضاء على الأمراض الإدارية من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٦٩(٦): ٩٧-١٢٧.

السعودي، رمضان محمد، وآخرون (٢٠٢٤). الأداء السياقي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي: دراسة ميدانية في محافظة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، ١١٧(١): ٣٠١-٣٢٨.

السلمي، طلال عبدالله، والقرني، صالح بن علي يعين الله (٢٠٢٤). سلوك القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالأداء السياقي للمعلمين. مجلة تطوير الأداء الجامعي. جامعة المنصورة، ٢٧(١): ٩٩-١٤٤.

سيد، ندى جمال (٢٠٢٤). دور مجالس الأمناء ومدى تحقيق أهدافها في المدارس الثانوية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدارسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، ٢٤(٤): ٢٣٥-٢٨٠.

الشعراوي، نهى مجدي كامل (٢٠٢٢). دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة أكتوبر. مجلة البحوث المالية والتجارية جامعة بورسعيد، ٢٣(٣): ٣٥٩-٤٠٦.

- شيتاوي، علي منذر، والطائي، بثينة حسين (٢٠٢٣). الأداء السياقي لمدرسي التربية الرياضية في المدارس الثانوية بمدينة الموصل. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية. جامعة الموصل بالعراق، ٢٦(٨٣): ١٢٣-١٤٠.
- الصعب، ربحان صالح حسن (٢٠١٨). تفعيل السلوك التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام علي ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. مجلة كلية التربية جامعة دمياط، ٢١(٢١٨): ٢٤٥-٢٧٨.
- الطويل، منار محمد عبده (٢٠٢٣). تحديات تعزيز المرونة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط وسبل التغلب عليها. مجلة كلية التربية جامعة دمياط، ٣٨(٨٧): ٤٠-٧٤.
- عبد الرسول، فتحي محمد وآخرون (٢٠٢٢). تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية جامعة جنوب الوادي، ٥٢(٥٢): ٣١٧-٤٣٢.
- عبد الستار، ناجي، وفرحان، محمد صبحي (٢٠١٧). مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة تكريت" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٣(٣٩): ١٠٥-١٣٧.
- عبد العزيز، أسماء جمعة (٢٠٢٣). إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية. مجلة العلوم التربوية. جامعة المنوفية، ٤٧(٤): ١٧-٢٠٦.
- عبدالسلام، أسامة عبدالسلام علي، وهلال، محمد سعيد عبدالمنعم (٢٠٢٢). إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية. جامعة الإسكندرية، ٣٢(٣): ٣٧٥-٤٥١.
- عبدالسلام، غادة محمد؛ ومنذور، هناء شحته السيد (٢٠٢١). ممارسات إدارة الاحتواء بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤٥(٤): ٢٩٥-٤٣٨.

عبدالعال، عنتر محمد، وعبدالعزيز، عبد العاطي حلقان (٢٠٢٤). إدارة الاحتواء العالي وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. جامعة عين شمس، ٤٨(٢): ٥١-٢١٨.

عبدالله، مصطفى أحمد (٢٠٢٠). استراتيجية نهضة التعليم من التخطيط إلى التقييم. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

العدل، عادل محمد. (٢٠١٤). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. عمان: دار الشروق. العلقامي، شيماء منير عبد الحميد (٢٠١٨). تطوير القدرة المؤسسية للمدرسة الثانوية على ضوء مدخل الإدارة بالحب. مجلة عالم التربية: المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية بالقاهرة، ٤(٦١): ١٩٤-٢٠٩.

العواد، باسم مصطفى إبراهيم (٢٠٢٣). القيادة الموزعة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية. مجلة تطوير الأداء الجامعي جامعة المنصورة، ٢١(١): ٤٧-٧١.

عوض، يمنى السيد (٢٠٢٤). إدارة الاحتواء العالي مدخل لتجويد الأداء الإداري بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة القراءة والمعرفة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة بالقاهرة، (٢٧٦): ١٠٧-١٦٥.

فرج، وفاء إمام (٢٠٢٤). القيادة الديناميكية مدخل لتجويد الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر: دراسة تحليلية، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية جامعة عين شمس، (٢٧٥): ١٩٩-٢٥٣.

كافي، ميمون، ومولاي، أمينة (٢٠٢١). تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء (السياقي - التكيفي - المهام). مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي بالجزائر، ٨(٢): ٥١٨ - ٥٣٣.

كامل، مي مرعي (٢٠٢١). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة بالقاهرة، ٤١(١): ١٥٥-١٩٧.

مبارز، أيمن عبدالعال (٢٠٢٢). دور الإدارة بالاحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية. مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بالقاهرة، ٢(٤): ٢٩٦-٤١٥.

مجدي، جيهان محمد(٢٠١٨). مصادر تمويل التعليم قبل الجامعي في مصر: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية جامعة بنها، ٥(١١٦): ١٠١-١٢٠.

مخامرة، كمال جمال، والنواجحة، زهير عبدالحميد(٢٠٢٣). القيادة الممكنة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالأداء السياقي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة شقيف السلام في النقب، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث. جامعة فلسطين التقنية خضوري بفلسطين، ١١(٢): ١-١٧.

المصري، أسماء محمد(٢٠٢٣). تطوير التعليم الثانوي العام الحكومي في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠). مجلة كلية التربية جامعة دمياط. ٣٨(٨٥): ٢٦٥-٣٣٣.

نصر، نوال (٢٠١٧). دراسة تحليلية للعلاقة بين الإدارة بالاحتواء العالي وتنمية الإبداع الإداري للعاملين بالمدرسة. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين، قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ٢٨ يناير: ٣٨١-٣٩٩.

هلال، محمد سعيد عبدالمطلب، محمود، بدرية مصطفى (٢٠٢٣). تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالقاهرة، (٣٧): ٥٨-١٥٧.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد(٢٠٠٨). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. القاهرة.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد(٢٠١٢). وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي(مرحلة التعليم الثانوي العام). الإصدار الثالث. القاهرة.

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٣). استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠): النسخة المحدثة. القاهرة

وزارة التربية والتعليم (١٩٨١). قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣). قرار وزاري رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٣ م ، بشأن إنشاء المدرسة المنتجة بجميع المدارس بمختلف مراحلها العام والخاص ماعدا التعليم الفني. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣). قرار وزاري رقم ٢٦٢ لسنة ٢٠٠٣م، بشأن تحديد مسؤوليات الإدارة المدرسية والإدارات التعليمية. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧) القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ م ، الصادر بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨٩ ولائحته التنفيذية. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). القرار الوزاري رقم ١٣٧ لسنة ٢٠١٢م، بشأن إنشاء وحدة التدريب والجودة. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). قرار وزاري رقم ١١٩ لسنة ٢٠١٤ م بشأن إنشاء وحدة تسمى مركز إعداد القادة. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.  
وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠م. القاهرة.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦). قرار وزاري ١٦٤ لسنة ٢٠١٦م. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦). كتاب دوري رقم ٤٥ لسنة ٢٠١٦م. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). قرار وزاري رقم ٣٠٦ لسنة ٢٠١٤م، بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

يوسف، مينا يوسف كامل (٢٠٢٤). تأثير القيادة الخادمة على الأداء السياقي: دراسة ميدانية على العاملين بالمنظمات غير الحكومية بمدينة المنيا. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس، (١): ٤٠-١٣.

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- Abbas, Muntasir I'lan, Raheemah, Salma Hatyta (2024). High Involvement Management Practices and Their Impact on Contextual Performance: An Analytical Study in the General Secretariat of the Council of Ministers. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(141): 302–314.
- Ante, D.& et al. (2021). How Contextual Performance Influences Perceptions of Personality and Leadership Potential. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(2): 93–106.
- Bhardwaj, B. & Kalia, N. (2023). Contextual and Task Performance: Role of Employee Engagement and Organizational Culture in Hospitality Industry. *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 18(2), 187–201.
- Borman, W.& Motowidlo, S. (1997) Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, (10): 99–109.
- Boxall, P., and Macky, K. (2024). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work Employ Society*. (28): 963–984.
- Bryson, A.& Ilmakunnas, P. (2022). Does high involvement management improve worker wellbeing?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(2): 660–680.
- Cahyadi, A., et al. (2024). High-Involvement Human Resource Management Practices and Employee Resilience: The

- Mediating Role of Employee Technology Adaptation–A Case Study of South Sumatra. *Administrative Sciences*, 14(11): 292–299.
- Camps, J., & Luna–Arocas, R. (2019). High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5): 1056–1077.
- Gollan , Paul , (2021) . High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability, *Handbook of Business Strategy*. New York: McGraw–Hill.
- Guha, Rabby& et al. (2025). Enhancing employee innovation capabilities through high–involvement HRM: mediating role of knowledge sharing and transformational leadership. *Future Business Journal*, (11): 50– 59.
- Hao, D., & Li, Z. (2023). Extrinsic motivators and contextual performance of communication and media teachers in Chinese colleges and universities. *Journal of Education and Training Studies*, 8(5): 43–58.
- Hu, Z. , Jiang, Y. and Li, Q. (2025) The Confirmatory Factor Analysis of Secondary School Teachers’ Contextual Performance Structure in Mainland China. *Psychology*, (6): 1077–1085.
- Kappagoda, U. (2018). Self–efficacy, task performance and contextual performance: A Sri Lankan experience. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 06(02): 157–166.

- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W.(1970) Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, (30): 607-610.
- Lawler, E. (1986) High-involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Lawler, E.& Ledford, G. (1992). A skill-based approach to human resource management. European Management Journal,(10) :383-391.
- Li, Y.& Phromphitakkul, W. (2023). The Relationship between Perceived Organizational Support, Affective Commitment and Teachers' Contextual Performance in Private Universities. Nimitmai Review Journal, 6(1), 56-73.
- Lichao, Ma& et al. (2024). Can high-involvement management enhance teacher professionalism in China? A structural equation modeling analysis. Educational Management Administration & Leadership, (3): 74-79.
- McShane, S.& Von Glinow, M. (2024). Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Widodo, W. (2024). Developing Teacher Contextual Performance through School Organizational Culture and Cultural Intelligence. Al-Tanzim: Journal Management, 8(1): 59-72.
- Wood, S.& Leach, D. (2024). Empowerment and performance. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

ملحق رقم (١): موافقة لجنة أخلاقيات البحث العلمي بجامعة قناة السويس  
على إجراء الجانب الميداني للبحث



|                           |                       |                                    |
|---------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| أ.م.د/ محمد إبراهيم خاطر  | إلى الباحث الرئيسي    | من رئيس لجنة أخلاقيات البحث العلمي |
| أ.د/ مجدى على حسين الحبشي | نسخة إلى وكيل الكلية: | اليوم والتاريخ: ٦ / ٤ / ٢٠٢٥       |
| Ref. No.:                 |                       | الرقم المرجعي:                     |

عنوان البحث:

تفعيل الأداء السياقي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء تمكين مديريها من ممارسات إدارة الاحتواء العالي : دراسة حالة على محافظة الإسماعيلية

وقد تم مراجعة البحث/مقترح الدراسة السابقة مع المرفقات التالية:

- ١- صورة من تقرير الفحص
  - ٢ - صورة من نموذج الموافقة المستنيرة
  - ٣ - صورة من نموذج تعهد وإقرار الباحث
- أوصت لجنة أخلاقيات البحث العلمي على إجراء البحث/مقترح الدراسة/ المشروع مع الشروط التالية:

- ١- يجب على الباحث الرئيسي اتباع جميع اللوائح الخاصة بلجنة الأخلاقيات.
- ٢- سيقوم الباحث بإجراء الدراسة تحت الاشراف المباشر (المشرف الرئيسي).
- ٣- يجب الا يتم إجراء أي تعديل جوهري على البروتوكول المعتمد أو أي عنصر من الوثائق المقدمة دون تقديمه مسبقاً للجنة الأخلاقيات للحصول على الموافقة قبل إجراء التعديل.
- ٤- المراقبة: قد يخضع المشروع لمراجعة (audit) أو أي شكل من أشكال المراقبة (monitoring) من قبل لجنة أخلاقيات البحث العلمي.
- ٥- الباحث الرئيسي للدراسة مسنول عن تخزين البيانات الأصلية للدراسة لمدة لا تقل عن خمس سنوات.
- ٦- من المتوقع أن يقدم الباحث الرئيسي التقرير النهائي للبحث في نهاية الدراسة.
- ٧- يجب على الباحث الرئيسي تقديم ملخص البحث ونسخة البحث قبل النشر للجنة أخلاقيات البحث العلمي.

أ.د/ إبراهيم غنيم

رئيس لجنة أخلاقيات البحث العلمي بكلية التربية



ملحق رقم (٢): موافقة مديرية التربية والتعليم بمحافظة الاسماعيلية  
على إجراء الجانب الميداني للبحث

محافظة الاسماعيلية

مديرية التربية والتعليم

إدارة الأمن

السيد مدير إدارة التعليمية

تحية طيبة وبعد،،

إيماء الى الطلب المقدم من الباحث / محمد ابراهيم خاطر - الاستاذ المساعد  
بقسم التربية المقارنه والاداره التربويه  
وعنوان البحث تفعيل الاداء السياقي بالمدارس الثانويه العامه في ضوء تمكين  
مديريةها من ممارسات ادارته الاحتواء العالي دراسه حاله محافظه الاسماعيليه  
علما بانه تم استخراج موافقه لجنه اخلاقيات البحث العلمى على محافظه  
الاسماعيليه  
لذا ارجو من سيادتكم الموافقه على تسهيل مهمه تجميع بيانات علميه خاصه  
بالبحث  
نفيد علم سيادتكم بانه ليس هناك ما يمنع من وجه نظر الأمن من الموافقة  
على ذلك وبالتنسيق مع مديري الإدارات التعليمية - ومدير المدارس  
المستهدفة -وبعد موافقة مفردات العينة المستهدفه - وتحت إشراف  
التوجيه المختص بالمديرية - وبعد التأكد من شخصية الباحثة -وطبقا  
للقواعد والقوانين المنظمه لذلك

وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام



مدير اداره الامن  
أحمد سيف

AES