

**الإدارة التشاركية كمدخل لتنمية أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام  
دراسة ميدانية بمحافظة قنا**

**إعداد**

**أ.م.د/ محمد صبري الانصاري**      **د/ فتحي أحمد عبدالحليم**  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد      مدرس أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي      كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي

**أ/ حسني حساني محمد**  
باحث لدرجة الماجستير - قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي

## الإدارة التشاركية كمدخل لتنمية أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام

### دراسة ميدانية بمحافظة قنا

#### إعداد

أ.م.د/ محمد صبري الانصاري

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي

د/ فتحي أحمد عبدالحليم

مدرس أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي

أ/ حسني حساني محمد

باحث لدرجة الماجستير - قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي

#### المستخلص :

هدفت الدراسة التعرف علي واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية ، وضع تصور مقترح لتنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٢) من مديري ووكلاء ومعلمين وأخصائيين وإداريين وتوصلت نتائج الدراسة إلي واقع تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية لبعدي العلاقات الإنسانية وتفويض الصلاحيات ، والتي كانت متوسطة وبنسب مئوية (٦٨.٥%) و (٦٩.٢%) على الترتيب، في حين جاءت ممارستهم لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة ضعيفة بنسبة مئوية (٥٩.١%) ، ولقد تباينت وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمين وأخصائيين وإداريين تجاه ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة قنا لأبعاد الإدارة التشاركية لتنمية الأداء الإداري ، بينما كان تأثير متغير الإدارة التعليمية دالاً إحصائياً، ومن أكثر المقترحات تفضيلاً من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمين وأخصائيين وإداريين لتنمية الأداء الإداري في ضوء أبعاد الإدارة التشاركية هي (العمل على تنمية روح المسؤولية لدى العاملين، العدالة والموضوعية عند توزيع المهام بين العاملين، تقديم برامج تدريبية خاصة لمديري المدارس حول مدخل الإدارة التشاركية، وتقديم المعلومات اللازمة للعاملين لضمان نجاح عملية المشاركة، ووضع معايير عادلة وذات شفافية لمشاركة العاملين في إدارة المدرسة، وتحفيز أسلوب العمل بروح الفريق داخل المدرسة، بالإضافة إلى تدعيم العلاقات الإنسانية وخلق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين).

الكلمات المفتاحية: الإدارة التشاركية ، الأداء الإداري ،مدارس التعليم الثانوي العام ،محافظة قنا.

---

## Participatory management, the administrative performance, general secondary schools, Qena Governorate

### Abstract :

The study aimed at identifying the core of developing the administrative performance of general secondary school principals in the light of the participatory management approach. The study sample consisted of (352) principals, agents, teachers, specialists, and administrators, and the results of the study showed developing the administrative performance of the principals of general secondary schools in the light of the participatory management approach to the dimensions of human relations and delegation of powers, which were medium and in proportions. (68.5%) and (69.2%), respectively, while their practice of participation in decision-making was weak with a percentage of (59.1%). The viewpoint of principals, agents, teachers, specialists, administrators and workers towards the practice of general secondary school principals in Qena governorate varied. The dimensions of participatory management for the development of administrative performance, while the effect of the educational management variable was statistically significant, and one of the most preferred proposals from the point of view of managers, agents, teachers, specialists, administrators and workers for the development of administrative performance in light of the dimensions of participatory management is (working to develop the spirit of responsibility among employees, justice and objectivity when distributing Tasks between employees, providing special training programs for school principals on the participatory management approach, and providing the necessary information to the worker to ensure the success of the participation process, to set fair and transparent standards for the participation of staff in the school administration, to stimulate the teamwork method within the school, in addition to strengthening human relations and creating mutual trust between the principal and staff).

**Keywords:** Participatory management, the administrative performance, general secondary schools, Qena Governorate.

## مقدمة:

يشهد القرن الحادي والعشرون تطورات عالمية في كافة مناحي التنمية ،اذ يشهد تقدما هائلا في جميع المجالات الصناعية والتكنولوجية والتقنية والتربوية والادارية ومما يزيد منها التطورات المتسارعة التي اثرت في المجتمعات وجميع مؤسسات التعليم أمراً لا بد منه ،فتحقيق أعلى مستويات الجودة هو استجابة منطقية لهذه التطورات التي فرضتها العولمة ،حيث إن مجال التعليم العام من اهم المجالات التي تحتاج الي استخدام الأساليب الادارية الحديثة في ادارة عملياتها بهدف ضمان الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الاداء .

وتعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، وذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً، واقتصادياً وسياسياً، ونفسياً، لذا يتطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرفي بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها، فتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم تعد الغاية التي اتفق عندها جمهور الأفراد والمؤسسات، إنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز الاداري هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها (الدجني، ٢٠١١، ٣).

ويؤكد شحاذه (٢٠١٤) على أن الأداء الإداري لا يكون في جانب على حساب جانب آخر؛ بل في المكونات من أجل إعطاء صورة متكاملة خالية من الثغرات التي قد تؤثر على أداء المدرسة في المستقبل وتعد شيئا أساسيا وجوهريا، وكشفت نتائج دراسة على (٢٠١٥) أن الأداء الإداري بحاجة إلى علم وفن وأدوات إدارية.

والادارة التشاركية هي الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها الفكر الإداري المعاصر بحيث تحدد كل منظمة تربوية اغراضها وأهدافها عن طريق مشاركة

العاملين فيها، ومن خلال معرفة واضحة بالطاقات والإمكانات التي تُسهم في تنفيذ العمل، بحيث لا ينفرد قائد المؤسسة التربوية بإدارتها واتخاذ القرارات، بل يتيح فرصة المشاركة للآخرين ممن يعملون معه. لذلك تُعد الإدارة التشاركية من اتجاهات القيادة التربوية الحديثة التي تراعي التوازن والتوفيق بين وجهات نظر العاملين في إطار توفير الاحترام الكافي لآراء من يختلفون في الرأي مؤمناً بأن لكل مجتمع أفكاره المختلفة التي تؤثر بدورها فأساليب العمل (عبد العليم، والشريف، ١٧٥، ٢٠١٠-١٧٦)

ويعتبر التفاعل والمشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة، وتنمية العاملين، وزيادة ارتباطهم بعملهم، وهذا يعني أن التفاعل والمشاركة تُسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل، ومن هنا كان من الضروري تفاعل وإشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة وتقويم، أي تفاعلهم وإشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية".

وعليه فإن الإدارة التشاركية أصبحت أمراً مهماً في التطبيق على قيادات المؤسسات التعليمية بصفة عامة، لمواجهة التحديات، والمتغيرات المتسارعة، ولتحقيق التميز الإداري، حيث تُيسر عملية تطبيقها مهمة مدير المدرسة في جهوده الإشرافية، والتوجيهية، وتُطور من ممارساته الإدارية، وتُسهم في نجاحه في التعامل مع العاملين، بحيث ينظر إلى كل منهم باعتباره شخصية فريدة، ويضع قاعدة للتعامل والتفاعل معه، مما يُسهم في زيادة قدرته على توظيف واستثمار قدراتهم، كما أن الإدارة التشاركية تعمل على زيادة انضباط العاملين بالمدرسة، وتُسهم في تحسين دافعيتهم نحو العمل وزيادة إبداعهم وتحسين أدائهم، ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية، حيث تسعى إلى تنمية أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية .

مشكلة البحث :

تشهد الفترة الراهنة اهتماماً غير مسبوق بالميدان التعليمي، ويعتبر تطوير الإدارة المدرسية من أهم القضايا المطروحة على الساحة العالمية والدولية في الوقت الحالي، وتسعى الدول لتطوير ممارساتها الإدارية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة والحديثة، ويعتبر التقدم الإداري أحد المعايير الهامة التي يؤخذ بها عند الحكم في تقدم الأمم ورفقيها ، كما أن تطوير أي نظام تعليمي يعتمد على كفاءة إدارته وقدرته على التعامل مع دخلات النظام التعليمي.

ولقد هدفت مصر إلى تحقيق التميز في التعليم من خلال استراتيجية التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠م حيث جاء الهدف الاستراتيجي للتعليم معبراً عن ذلك من خلال تعليم عالي الجودة متاحاً للجميع دون تمييز، مرتكز على المتعلم الممكن تكنولوجيا وجودة الحياة المدرسية(وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري،٢٠١٨)، وبالنسبة للنظام الإداري علي مستوى الدولة جاء الهدف الاستراتيجي الخاص بهذا الشأن جهاز اداري يتميز بالكفاءة والفعالية والمواءمة مع المتغيرات المحلية والعالمية .

وبالرغم من توجهات سياسة الدولة نحو الأخذ بكل ما هو جديد في مجال الإدارة والتقدم التكنولوجي والتغييرات العالمية، فإن الإدارة المدرسية في منظومة التعليم المصري مازالت تعاني من بعض أوجه القصور المرتبطة بمجال الإدارة.

حيث اشارت دراسة طه (٢٠١٥) الي ان بعض القضايا والتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية في إدارة التعليم الثانوي العام بمصر ومنها : - افتقاد بعض الإدارات المدرسية لروح القيادة والحزم والمثابرة وتحدى الصعاب، سيادة الثقافة المركزية وغياب المشاركة المجتمعية ، ضعف الصلاحيات والسلطات المخولة لمستويات الإدارة المدرسية ، ضعف الشراكة المجتمعية في إدارة التعليم الثانوي العام ،جمود الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية ، انتشار أسلوب تلقى الأوامر وضعف روح المبادرة .

واشارت دراسة يوسف (٢٠١٥) ندرة تفويض إدارة المدرسة السلطات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات ، وضعف قدرة إدارة المدرسة على استثمار أفكار عملية معاصرة لتحسين الأداء المدرسي، ولا تضع خطاً أو برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل، وندرة تشجيعها للعاملين لطرح حلول ابتكارية للمشكلات والأزمات المدرسية ، وافتقاد إدارة المدرسة لأساسيات الإدارة الفعالة، وقلة إلمامها بمهارات اتخاذ القرارات ، ندرة وضع إدارة المدرسة لنظام واضح لمكافأة المتميزين من العاملين، وضعف إلمامها بالاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأفراد وتحفيزهم، وقلة حرصها على تقدير الجهود التي يبذلها العاملون في العمل ، قلة تشجيع إدارة المدرسة مبادرات فرق العمل ومقترحاتها، وافتقاد القدرة على بناء فرق العمل متعددة الوظائف داخل المدرسة وادارتها ، افتقاد القائمين على إدارة المدرسة للقدرة على امتلاك أساليب متنوعة لتطوير مهاراتهم العاملين، وقلة تشجيعهم على حضور المؤتمرات والندوات، وافتقاد الإدارة المدرسية للقدرة على توظيف خبرات العاملين وتجاربهم في العمل المدرسي.

إضافة إلى ما سبق، كشفت دراسة داود (٢٠١٤) عن جوانب الضعف بالمدارس المصرية وخاصة الإدارة المدرسية، تلك الجوانب التي تحول بينها وبين تحقيق رسالتها، وهي غياب روح التعاون والتنسيق بين أعضاء الإدارة، عند تولى مهام التخطيط والتنظيم ، و غياب نظم الاتصال الجيد بين المدرسة والمجتمع المحلي، وبين المدرسة والمؤسسات التعليمية الأخرى ، ضعف مواكبة الإدارة المدرسية للجديد في مجال التربية والإدارة ، والقصور في اهتمام قيادات الإدارة المدرسية بمشكلات أعضاء المجتمع المدرسي ، و إغفال اهتمام وتقدير قيادات المدرسة لآراء وأفكار الآخرين من العاملين بالمدرسة من معلمين واداريين ، وقصور تحديد أهداف المدرسة تحديداً إجرائياً واضحاً ، وسوء توزيع الأعمال والمهام على الألف ا رد العاملين بالمدرسة ، وتعصب قيادات الإدارة المدرسية لآرائهم وفرضهم سياسة ديكتاتورية في المدرسة، وندرة سماحها للمناقشات

الموضوعية مع العاملين بالمدرسة ، وغياب العلاقات الإنسانية البناءة بين فريق عمل الإدارة المدرسية

وتوصلت دراسة عبد السلام(٢٠١٢) إلى قصور في دور القادة التربويين في تنمية العلاقات الإنسانية لدى الإداريين والمدرسين ، وكذلك دور القادة التربويين في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين والعاملين بميدان العمل التربوي ، وضعف الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية ، وأيضاً إهمال القيم التنظيمية لدى الجهاز الإداري في ضوء مدخل العلاقات الإنسانية مما ينعكس على برامج تطوير الأداء المدرسي.

كما أظهرت دراسة خضري(٢٠١٢)تدني مستوى المشاركة في صنع القرارات وإبداء الرأي بالمدارس الثانوية إلى حد مزعج مما يعني سيطرة الشكل التقليدي للثقافة التنظيمية بالمدرسة الثانوية والتي ينتج عنها عزل العاملين وتهميش تفاعلهم مع قيادات المدرسة ، وأشارت دراسة القطان (٢٠١٦) المركزية التي يعاني منها التعليم الثانوي العام رغم تطبيق وزارة التربية والتعليم اللامركزية بحكم القانون من حيث الوظائف والموازنات ، وهذا يضعف من قدرة المدرسة في صنع وتطوير أدائها .

كما أظهرت دراسة عبد الرسول(٢٠١٢) أن المدارس في مصر تعاني من افتقاد مشاركة العاملين بها في صنع القرارات، وعدم تفويض الصلاحيات، وقلة تشجيع بعض المديرين للتجديد والابتكار والابداع في المدرسة، وغياب العمل التعاوني والجماعي بين المستويات الإدارية المختلفة، وغياب القيادة الفعالة التي تنتج الأساليب الحديثة في الإدارة.

وكذلك دراسة يعقوب(٢٠١٢) أوضحت ضعف دور بعض مديري المدارس في تحفيز المعلمين، و أوضحت افتقار بعض مديري المدارس للولاء المهني، وضعف حبهم للعمل القيادي، وميلهم للإسلوب الإداري الذي يؤكد على الرقبة والتهديد والتخويف ، وأظهرت دراسة عبد الله(٢٠١١) إلى قلة استخدام الأساليب



الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، وقلة الحرص على متابعة نتائج العملية التعليمية، وكثرة مهام ومسؤوليات مديري المدارس، والتي تعيقهم عن تحقيق نموهم المهني والذاتي

وأكدت دراسة أبو الوفا (٢٠١٤) على أن التعليم المصري يعاني من بعض المشكلات من أبرزها ما تتعرض له هذه المرحلة من متغيرات إدارية متلاحقة ، وسوء التخطيط لها في ظل السياسات الجديدة ، وأوصى بضرورة إيجاد مداخل إدارية جديدة لتحسين الإدارة المدرسية ، ودراسة عبد الرحمن (٢٠١٤) على أن المدارس الابتدائية تعاني من مشكلات ضعف الأداء الإداري والمالي لقياداتها المدرسية

وفي ضوء ما سبق عرضه من تحديات ومشكلات تعليمية ، فهي تعترض بالفعل قيام إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمصر بدورها المناط في تحقيق الأهداف المرسومة والتطوير المأمول وأصبح التغيير الإداري في هذه الإدارات ضرورة لازمة لتطوير هذه الإدارات، وتبني رؤى إدارية جديدة داخل مدارس التعليم الثانوي العام بهدف الارتقاء بمخرجات ونواتج التعليم العام بمصر وإيجاد الفعالية في تحقيق أهدافها وذلك من خلال استخدام الاتجاهات الادارية الحديثة ومنها مدخل الإدارة التشاركية كأحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة .

أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الإطار النظري للإدارة التشاركية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة ؟
- ما الإطار النظري للأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة ؟
- ما واقع أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الإدارة التشاركية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة

قنا في ضوء مدخل الإدارة التشاركية تعزل للمتغيرات (سنوات الخبرة ،المؤهل العلمي)؟

• ما التصور المقترح لتنمية أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة قنا في ضوء مدخل الإدارة التشاركية ؟  
أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلي:

التعرف على الإطار النظري للإدارة التشاركية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.

التعرف على الإطار النظري للأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.

التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية.

معرفة فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة قنا في ضوء مدخل الإدارة التشاركية تعزل للمتغيرات (سنوات الخبرة ،المؤهل العلمي) من وجهة نظر العينة ؟

وضع تصور مقترح لتنمية أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة قنا في ضوء مدخل الإدارة التشاركية.

أهمية البحث :

وتكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

تأتى الدراسة الحالية متزامنة مع تأكيد المجتمع الدولي على حتمية الانتقال من النموذج التقليدى للتعليم إلى النموذج المؤسسى التربوى المستقبلى

تقديم تأصيل نظرى وإطار فلسفى ومنهجي للإدارة التشاركية فى المؤسسات التربوية والتعليمية كمدخل لتنمية الأداء الإداري، واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق

عديدة ، وتقود إلى الإسهام في ترسيخ الإدارة التشاركية لتنمية الأداء الإداري ، ولتطوير الإدارة التربوية.

ربط ميدان التعليم الثانوي العام بالاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ومحاولة الاستفادة منها في حل المشكلات الإدارية والإشرافية .

تقدم أدوات بحثية مقننة بما يثرى البيئة المصرية في مجال البحث العلمي بوجه عام، وإفادة الباحثين والقائمين على مدارس التعليم الثانوي العام في مصر في تحديد الاحتياجات التدريبية.

يأمل أن تفيد الدراسة متخذى القرار والمسئولين عن العملية الإشرافية في تطوير الخطط والبرامج والأساليب بما يتلاءم مع المفهوم الحديث للإدارة التعليمية وتوجهاته المستقبلية.

تعطي هذه الدراسة في تقديم مقترحات تزيد من فاعلية الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات التربوية.

تسهم هذه الدراسة الحالية في فهم وتحليل جوانب القصور في تنمية أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر.  
منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي؛ لملائمته لطبيعة الدراسة والذي يفيد في رصد واقع تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمعلمين.

#### حدود البحث:

تخضع الدراسة الحالية للحدود التالية:

● حدود الموضوع: الإدارة التشاركية كمدخل لتنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام

● الحدود البشرية: مديري ووكلاء ومعلمين واداريين وأخصائيين بمدارس التعليم الثانوي العام.

● الحدود المكانية: مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة قنا.

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

مصطلحات الدراسة:

-الأداء الإداري:

ويعرف الأداء الإداري إجرائيًا في هذه الدراسة على أنه: " عبارة عن المهام والمسؤوليات الإدارية التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة على أكمل وجه، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، من خلال السماح للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرارات المدرسية، والاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة، وتكوين فرق العمل، وتبادل الاتصال بين المدير والعاملين، ومتابعة النتائج التي تم تحقيقها، والاهتمام بالفكر والحلول المبتكرة والمبدعة في العمل الإداري بالمدرسة التي يعمل بها "

الإدارة التشاركية:

تُعرف الإدارة التشاركية إجرائيًا في هذه الدراسة على أنها: " ذلك الأسلوب الإداري الذي يتيح مشاركة جميع العاملين في الإدارة المدرسية والتواصل الفعال بينهم ومراعاة احتياجاتهم ومتطلباتهم "

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات وتم تقسيمها إلى محورين مع مراعاة الترتيب الزمني وذلك على النحو:

أ: الدراسات العربية:

١- دراسة سمية عودة حسين الحجيج (2019) بعنوان " القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مآدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين "

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مآدبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين ، واستخدمت أداتان لجمع البيانات؛ الأولى لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية والثانية لقياس مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية ( 3.82) وأن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.61) ، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص.

2-دراسة حسين عبد الله باشيوة (2019) بعنوان " دراسة تحليلية لأهمية تطبيق استراتيجية الإدارة بالمشاركة في تحقيق الحوكمة والتميز الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"

هدفت الدراسة الي إبراز أهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة في التعليم الجامعي للمساهمة في إيجاد حلول لبعض المشكلات التي يعاني منها قطاع التعليم العالي في الجزائر خاصة في السنوات الأخيرة، تؤثر على نوعية التعليم العالي، حيث أن هذه المؤسسات بحاجة إلى وجود إطار إداري والتزام أخلاقي وقوانين واضحة بشفافية وإفصاح عادل وفعالية تنظيمية يضمن لها حلول جذرية لمعالجة تضارب المصالح،

وضبط سير عملها، مما يحقق لها الحوكمة والتميز الإداري ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

3-دراسة محمد خميس حرب (2019) بعنوان " تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية" هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لأبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين وتقديم مجموعة من المقترحات لتطوير هذه الممارسة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لاستقراء مفهوم القيادة التشاركية / التشاركية ، وأهدافها ، ومستوياتها ، وآلياتها المختلفة ، وطبقت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية ، حيث تم اختيار ثلاث إدارات تعليمية وهي شرق ، ووسط ، وغرب لتمثل الإدارات التعليمية بمحافظة الإسكندرية وعددهم (8) إدارات .ثم اختيار (3) مدارس من مدارس التعليم العام تمثل مراحل الدراسة الثلاث ( الابتدائية - الإعدادية - الثانوية ) ، ثم اختيار مجموعة من المعلمين والمعلمات من كل مدرسة بلغ عددهم (231) معلماً ، وتوصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها: - توطيد العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين بالمدرسة ، و أن يبدي المدير اهتماماً ملحوظاً بمشاركة العاملين ، و اتباع الأسلوب العلمي عند المشاركة بأبعادها المختلفة ، وتقديم أوجه المساعدة للعاملين والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم .

4-دراسة فؤاد شبيب الخصاونة (2019) بعنوان " درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين" HYPERLINK

"http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=245073"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية، ومستوى الإبداع الإداري، وعلاقتها بين مديري مدارس التعليم العام بنجران من وجهة نظر المعلمين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت النتائج أن درجة

ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مدارس التعليم الرسمي بنجران كانت عالية ،ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التشاركية بين قيادات مدارس التعليم العام بنجران تعزى لمتغير الجنس ، والمؤهل الأكاديمي ، والخبرة التدريسية ، وكان مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بنجران مرتفعاً ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بنجران تعزى لمتغير الجنس ، والمؤهل الأكاديمي ، والخبرة التدريسية و توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التربية الحكومية بنجران .

5- كزينب عواد مفلح درويش (2019) بعنوان " القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس محافظة الخرج وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات" هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، وقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج؛ إذ بلغ عددهن (443) معلمة، وتمثلت عينة الدراسة في (128) معلمة، تمّ استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس لتدريبهم على نمط القيادة التشاركية وتفعيله في المدارس، ضرورة إشراك قائدات المدارس المعلمات المتميزات ذات الكفاءة العالية في عملية اتخاذ القرار .

6- دراسة يوسف عبد الرحمن يوسف الشبل (2019) بعنوان " استراتيحية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية"

هدفت الدراسة إلى تقديم استراتيحية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، والتعرّف على واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية ومعوقات تطبيقه في المعاهد العلمية . وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج البحث الوثائقي، وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (176) فرداً، منهم

(66) مدير معهد، و (110) وكيل معهد. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.98) ، وأن معوقات تطبيقه جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.03). كما بينت نتائج الدراسة أبرز متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية، وقدمت الدراسة استراتيجيات مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية

7-دراسة هيفاء علي طيفور (2020) بعنوان " درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية، وتحديد معوقاتهما، ووضع مقترحات لتطويرها من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت النتائج أن درجة معوقات القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون جاءت متوسطة، وأن أكثر معوقات القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت: كثرة المهام والأعباء التدريسية والإدارية الملقاة على عاتق المعلمين، وضعف قناعة القادة المدارس بجدوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وأن أكثر المقترحات تكرارا لتطوير القيادة التشاركية كانت: نشر ثقافة القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظة عجلون، وعقد برامج تدريبية تنمي أساليب القيادة التشاركية لقادة المدارس، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة معدلات إشراك المعلمين في كافة العمليات الإدارية في مدارس محافظة عجلون.

8-دراسة علاء محمود الخوالدة(2020) بعنوان " دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق -دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري



المدارس تعزى للجنس والخبرة على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع الأبعاد، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة عقد الدورات التدريبية لمواكبة كل ما هو جديد في الإدارة التربوية، والتعرف على أنماط القيادة، وكيفية تطبيق النمط التشاركي.

ب: الدراسات الأجنبية

● دراسة (Abiodun, Oyebaji Olayemi(2011 & . Olorunsola, E.O

بعنوان " مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية في ولاية إيكيتي، نيجيريا "

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور الإدارة التشاركية في تعزيز مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار بالمدارس الثانوية في ولاية إيكيتي بنيجيريا ، والتعرف عما إذا كانت مشاركتهم متصلة بصفاتهم الشخصية ، وانتهج الباحثان المنهج الوصفي باستخدام الإستبيان، وكشفت نتائجها على أن النمط التفاعلي في الإدارة يساهم في تفعيل مشاركة المعلمين في عمليات صناعة القرارات المدرسية.

● دراسة (٢٠١٢) Mokoena بعنوان " الإدارة بالمشاركة التشاركية : هل تؤثر

على مستويات الثقة بين الأطراف ذات العلاقة داخل المدرسة؟ " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية الإدارة بالمشاركة في تعزيز مستويات الثقة بين الأطراف ذات العلاقة داخل المدرسة ، حيث تبنت الدراسة المنهج المسحي لشريحة كبيرة من العاملين في العملية التعليمية بواقع (٢٨٢) فرداً من كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية من مديريين ومعلمين وموظفين إداريين في مدارس جنوب أفريقيا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تشكيل هيكل تنظيمية داخل المدرسة بين المديرين والمعلمين والموظفين يعزز من مستويات الثقة، أن مجلس الإدارة المدرسية من الممكن أن يساهم في رفع مستويات الثقة بين أطراف العملية التعليمية من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بين كافة الأطراف،

أهمية الحرص على تشكيل هياكل تنظيمية داخل المدرسة بين المديرين والمعلمين والموظفين بهدف تعزيز مستويات الثقة بين هذه الفئات.

• دراسة (Akrivoula 2014) بعنوان مهارات وأدوار ومهام مدير المدرسة اليوناني التشاركية ومقارنتها.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مهارات وأدوار ومهام مدير المدرسة اليوناني التشاركية ومقارنتها. وتكونت عينة الدراسة من (١٢٤) مديراً يديرون مجموعة من المدارس الثانوية الحكومية اليونانية ، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق مقياس كاتز لمهارات المدير وأدواره التشاركية ، واتبعت الدراسة منهجية مسحية حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية - يمارس مدير المدرسة اليوناني مهامه التشاركية ومهاراته كمبدع ومدير ومراقب ومسهل للعملية التعليمية، مع إعطاء اهتمام أقل لمهام وأدوار مثل المنسق والمعلم.

• دراسة (Sagnak 2016) بعنوان " القيادة التشاركية وإحداث التغيير في ثقافة المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز الدوافع الداخلية للعاملين ".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التشاركية وإحداث التغيير في ثقافة المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز الدوافع الداخلية لدى العاملين في القطاع التربوي ، وإذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة لدور القيادة التشاركية في إحداث هذه التغيير. اتبعت الدراسة منهجية من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٨٥٠) معلماً ومعلمة من (٦٤) مدرسة تركية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:- وجود علاقة ارتباط دالة بين القيادة التشاركية وإحداث التغيير الداخلي لدى المعلمين وتعزيز دوافعهم للمشاركة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة والجنس في تصورات أفراد العينة لأهمية دور القيادة التشاركية في إحداث التغيير والتطوير ، وأوصت الدراسة

بضرورة توعية المعلمين بأبعاد القيادة التشاركية وتدريبهم على ممارسة اتخاذ القرار ضمن مناخ الحوار وتكافؤ الفرص داخل مدارسهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق ما يلي:

- تعددت الدراسات التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة على حده، وتتنوعت الدراسات العربية منها والاجنبية في تناولها للأداء الإداري والإدارة التشاركية.

- حيث نوعت الدراسات في معالجتها للأداء الإداري والإدارة التشاركية ، سواء من حيث المنهج (الوصفي، المنهج الوصفي الارتباطي)، وتنوعت بين دراسة الواقع أو تطويره، كما ربطت الإدارة التشاركية بالعديد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية، وأفادت جميعها بأهمية الإدارة التشاركية، ودعت غالبية هذه الدراسات في التركيز على تناول الإدارة التشاركية في البحوث التعليمية.

- لم يجد الباحث في أي من الدراسات العربية والأجنبية تشابه مع موضوع البحث الحالي بكافة أبعاده وحدوده، إلا أن البحث الحالي قد استفادت من الدراسات العربية والأجنبية في: صياغة الإطار النظري ومعرفة العلاقة بين المتغيرين، وتكوين تصور شامل لهذا البحث من حيث المفاهيم والمنهج والأدوات والإجراءات، وإجراء البحث الحالي من حيث انتهت الدراسات السابقة، وبناء أدوات الدراسة بما يتلاءم مع بيئة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وصياغة التوصيات والمقترحات.

القسم الثاني: الإطار النظري للإدارة التشاركية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة (

أولاً : نبذة تاريخية عن الإدارة التشاركية .

ثانياً : الإدارة التشاركية في الفكر الإداري

ثالثاً : مفهوم الإدارة التشاركية.

رابعاً : أهداف الإدارة التشاركية.

خامساً : أهمية الإدارة التشاركية.

سادساً : خصائص الإدارة التشاركية .

- سابعاً: أسس الإدارة التشاركية.  
ثامناً: مستويات الإدارة التشاركية.  
تاسعاً : أبعاد الإدارة التشاركية.  
عاشراً : مبررات استخدام الإدارة التشاركية.  
إحدى عشر : متطلبات تطبيق الإدارة التشاركية.  
ثاني عشر: آليات الإدارة التشاركية  
ثالث عشر: الدور القيادي لمدير المدرسة في ضوء الإدارة التشاركية.  
رابع عشر: معوقات تطبيق الإدارة التشاركية.  
القسم الثالث: تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية  
أولاً: مفهوم الأداء الإداري.  
ثانياً: مبادئ الأداء الإداري.  
ثالثاً: أهداف تنمية الأداء الإداري.  
رابعاً: أهمية تنمية الأداء الإداري.  
خامساً: متطلبات تنمية الأداء الإداري.  
سادساً: معوقات تنمية الأداء الإداري.  
سابعاً : مجالات وأبعاد تنمية الأداء الإداري في ضوء مدخل الإدارة التشاركية .  
مجال العلاقات الإنسانية  
مجال المشاركة في صنع واتخاذ القرار  
مجال تفويض السلطة

القسم الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

#### تمهيد:

- بعد الانتهاء من الإطار النظري للبحث، جاءت الدراسة الميدانية لتجيب عن السؤال البحثي الثالث: "ما واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية بمحافظة قنا؟"، ويمكن تناول الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها على النحو التالي.

### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلي رصد وتحليل آراء عينة الدراسة من مديري ووكلاء ومعلمين وإداريين حول مستوي تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية ، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن السؤال الثالث المتعلق وفق تسلسلها في المحاور التالية: بُعد العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والعاملين ، وُبعد تفويض السلطات ، وُبعد المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات.

### ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة، تمت الإجراءات التالية:

- حصر مجتمع الدراسة المتمثل في مديري ووكلاء ومعلمين وإداريين.
- تحديد عينة الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة).

● عرض الأداة على المحكمين للحصول على صدق المحكمين.

● الحصول على الاستجابات إلكترونياً بغية المعالجة الإحصائية.

تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية Statistical

(SPSS) (Package For The Social Sciences) الإصدار (٢٥)، ويمكن توضيح ذلك

بالتفصيل وفقاً لما يلي:

### ١-مجتمع وعينة الدراسة:

لما كان الهدف من الدراسة الميدانية هو التعرف علي واقع تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية ، كان من الضروري التعرف علي ممارسة هذه الابعاد ، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من وجهة نظر مديري ووكلاء ومعلمين وإداريين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة قنا ، وبذلك تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري ووكلاء ومعلمين وإداريين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة قنا للفصل الدراسي الثاني للعام لجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢١، وفقا لبيانات قسم الإحصاء بمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا وجدول (١) يوضح ذلك.

## جدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة بمحافظة قنا للفصل الدراسي الثاني للعام لجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢١

الجملة	إداريين	أخصائيين	مدرسين	وكلاء	مديرين	عدد
٤٢١٨	٥١٩	٦١٨	٢٩١٣	٨٩	٧٩	
%١٠٠	%١١.٩	%١٤.٢	%٦٦.٩	%٢.١	%١.٨	النسبة

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

عدد مجتمع الدراسة بلغ (٤٢٩٤) مديري ووكلاء ومعلمين وأخصائيين وإداريين .  
عدد المديرين بلغ (٧٩) مدير بنسبة (١.٨%) من مجتمع الدراسة، بينما بلغ عدد وكلاء (٨٩) وكيل بنسبة (٢.١%) من مجتمع الدراسة، بينما بلغ عدد المدرسين (٢٩١٣) مدرس بنسبة (٦٦.٩%) من مجتمع الدراسة ، وبلغ عدد الأخصائيين (٦١٨) بنسبة (١٤.٢%) من مجتمع الدراسة، بينما بلغ عدد الإداريين (٥١٩) إداري بنسبة (١١.٩%) من مجتمع الدراسة، بينما بلغ عدد العمال (٧٦) عامل بنسبة (١.٧%) من مجتمع الدراسة .

## عينة الدراسة وخصائصها

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم اختيار إدارات تعليمية بمحافظة قنا.

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

بلغ عدد أفراد العينة (٣٥٢) من مجموع (٤٢١٨) عضواً يمثلون العينة الأصلية وتم حساب حجمها من خلال استخدام معادلة ريتشارد جيجر.

(n) حجم عينة البحث

(N) حجم مجتمع البحث

(Z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة ٩٥،

((d) نسبة الخطأ وهي عند ٥.٠.

((١) رقم ثابت في المعادلة

(٠.٥٠) رقم ثابت في المعادلة

$$n = (1.96/0.05)^2 (0.05)^2 \div 1 + 1/4355((1.96/0.05)^2 (0.5)^2 - 1) = 352$$

الوصف الإحصائي لأفراد العينة

وفقاً لما أشارت إليه نتيجة المعادلة السابقة، تكونت عينة الدراسة من (٣٥٢) مدير وكيل ومعلم وأخصائيين وإداريين أُختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة للفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢، حيث تم اختيار تسع إدارات تعليمية وهي قنا وقفت وقوص ودشنا والوقف ونقادة وابوتشت وفرشوط ونجع حمادي لتمثل الإدارات التعليمية لمحافظة قنا والتي يبلغ عددها تسع إدارات تعليمية ويوضح الجدول التالي وصفاً لعينة الدراسة

## جدول (٢)

يوضح الجدول وصفاً لعينة الدراسة

م	المنطقة	عدد المدارس	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	النسبة
١	قوص	٨	٥٨٩	٥٢	%١٤.٨
٢	قفط	٤	٣٧٦	٣٣	%٩.٤
٣	قنا	١٠	٦٩٣	٧٠	%٢٢.٩
٤	دشنا	٧	٤٦٩	٤٥	%١٣.٨
٥	نجع حمادي	٧	٤٥٠	٣٨	%١٠.٩
٦	فرشوط	٣	٣٢٥	٢٣	%٦.٩
٧	أبوطشت	٦	٤٤٩	٣٥	%٩.٩
٨	نقادة	٧	٤٨١	٣١	%٨.٩
٩	الوقف	٤	٣٨٦	٢٥	%٢.٥
	المجموع	٥٦	٤٢١٨	٣٥٢	%١٠.٠

## ٢- أداة الدراسة (الاستبانة)

استخدمت الدراسة الاستبانة المغلقة كأداة للجانب الميداني؛ باعتبارها إحدى الأدوات التي تفيد في جمع البيانات والمعلومات التي تغطي كافة جوانب موضوع الدراسة.

الهدف من الاستبانة:

أن تقيس في المجمل العام واقع تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية، وهي (إقامة علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والعاملين، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتفويض العاملين لبعض سلطات مدير المدرسة).



خطوات إعداد الاستبانة:

الخطوة الأولى (وصف الاستبانة): تحديد أجزاء ومحاو الاستبانة ، وتمثلت فيما يلي:  
الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الجزء الثاني: واقع تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية من خلال ( إقامة علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والعاملين، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتفويض العاملين لبعض سلطات مدير المدرسة) .

الخطوة الثانية (إعداد الاستبانة): صياغة عبارات أداة الدراسة (الاستبانة)، وشملت هذه الخطوة الإجراءات التالية:

مراجعة الأدب النظري المرتبط بالإدارة التشاركية والأداء الإداري.

مراجعة أدوات الدراسات السابقة التي أعدت للتعرف علي أبعاد الإدارة التشاركية وتنمية الأداء الإداري.

تحديد عبارات كل محور من محاور الاستبانة.

اعتماد مقياس (likert scale) للنموذج الثلاثي بعد التحكيم.

صياغة عبارات الاستبانة حسب ما يلي:

• مراعاة أن تخدم العبارات الأهداف المطلوب تحقيقها من الدراسة.

• مراعاة التنوع في اختيار العبارات.

• أن تقيس كل عبارة هدفاً محدداً في كل محور.

• أن تكون العبارات بصيغة المضارع، وأن تكون واضحة ومفهومة ولها معني وأحد فقط.

وعلي ضوء ذلك تم صياغة عبارات الاستبانة، بحيث تتدرج من الموافقة، إلي المحايدة، ثم الاعتراض، وطلب من أفراد العينة الإجابة عليها من خلال متدرج من ثلاثة بدائل وهي (بدرجة كبيرة)، و(بدرجة متوسطة)، و(بدرجة منخفضة) بحيث تكشف الدرجة المرتفعة عن تحقق العبارة، والدرجة المنخفضة عن عدم تحققها.

#### الخطوة الثالثة: صياغة تعليمات الاستبانة صيغت تعليمات الاستبانة بغرض تعريف

المستجيبين علي الهدف منها، ورُوعي فيها الآتي:

أن تكون التعليمات واضحة ومفهومة وملائمة للمستوي العلمي والأكاديمي.

التأكيد علي سرية البيانات الخاصة بالمستجيبين وأنها تُستخدم لأغراض البحث العلمي، والتأكيد علي أهمية إجابة جميع العبارات.

تضمن التعليمات وضع علامة (√) في إحدى الخانات الموجودة أمام كل عبارة بما يتفق مع رأي المستجيبين على ضوء الواقع الميداني.

#### الخطوة الرابعة: إعداد الاستبانة في صورتها المبدئية، من خلال:

- تحديد محاور الاستبانة ثم وضع عبارات تحت كل محور وعرض الاستبانة علي لجنة الإشراف للتأكد من ملاءمتها لجمع البيانات، وتعديلها على ضوء توجيهاتهم، ثم تقنين الاستبانة للتأكد من صدقها وثباتها، وذلك كالتالي:

١- صدق الاستبانة: تُعد الاستبانة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وُضعت من أجلها، ويدل صدق الاستبانة علي مدى تحقيقها للهدف الذي وُضعت من أجله والسمة المراد قياسها، وعندما تحقق الأداة ما تتبأ به الإطار النظري، وتكون النتائج التي يتم الحصول عليها من أداة الدراسة منسجمة مع توقعات الإطار النظري، فتصبح الأداة صادقة البناء (أسعد حسين، ويوسف خليل، ٢٠١٨، ١١٠)، وتم التأكد من صدق الاستبانة بالطرق الآتية:

صدق المحكمين ( الصدق الظاهري): عُرِضت الاستبانة علي مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية بلغ عددهم (١١) وذلك لإبداء آرائهم نحوها

والحكم عليها من حيث: ملاءمة الاستبانة لقياس ما وضعت من أجله، ومدى انتماء كل عبارة للمحور الذي ذُكرت فيه، ومدى وضوح وشمول عبارات الاستبانة، ومناسبة الصياغة اللغوية لكل منها، وكذلك إضافة العبارات التي يرونها مناسبة، أو حذف العبارات التي يرونها غير مناسبة، ويوضح الجدول الآتي عدد محاور وعبارات الاستبانة في صورتها المبدئية:

### جدول (٣)

توزيع عبارات الاستبانة في صورتها المبدئية

م	الأبعاد	عدد العبارات
١	إقامة علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والعاملين.	٢٥
٢	تفويض العاملين بعض سلطات مدير المدرسة.	١٩
٣	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	٢٢
	المجموع	٦٦

وبناءً على آراء وملاحظات السادة المحكمين، والتي تم الإجماع عليها بنسبة (٨٥%)، أُجريت بعض التعديلات والتي تركزت في إعادة صياغة بعض العبارات، وحذف العبارات المكررة، ونقل بعضها إلى محاورها الأكثر ارتباطاً، وإضافة عبارات أخرى في بعض المحاور.

وبناءً على ذلك؛ استقرت الاستبانة على صورتها النهائية، وأصبحت مكونة

من (٦٦) عبارة موزعة على أبعادها الثلاثة.

صدق المحتوي (الصدق المنطقي): وهو قياس لمدي تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المُقاس، حيث تم صياغة عبارات وأبعاد الاستبانة بناءً على الدراسة النظرية، ومحاولة أن تكون العبارات قادرة على قياس موضوع الدراسة بقدر الإمكان، واشتملت على معظم أبعاد الإدارة التشاركية لتنمية الأداء الإداري لمديري المدارس التعليم الثانوي العام كما جاءت في الدراسة النظرية، ورُوعي في صياغة العبارات أن تكون سهلة وواضحة ومفهومة ولا تحتل التأويل.

الصدق الذاتي: ويقاس الصدق الداخلي لنبود الاستبانة، ويساوي الجذر التربيعي لمعامل

الثبات، وتم حساب الصدق الذاتي من المعادلة:

معامل الصدق الذاتي للاستبانة = معامل الثبات

وتم حساب ثبات الاستبانة بطريقة الاحتمال المنوال باستخدام المعادلة:

حيث: ث: معامل الثبات. ن: عدد أفراد العينة. ل: أكبر تكرار العبارة في أي عمود

مقسومًا علي مجموع التكرارات الثلاثة.

وكان = ٠.٦٩٧

معامل الصدق الذاتي = ٠.٦٩٧ = ٠.٨٣٤

صدق المحك: يقصد به مقارنة درجات الاختبار المطلوب حساب صدقه بمقاييس أخرى

للأداء في وقت لاحق (يُطلق عليها المحك)، ويعد من أكثر أنواع الصدق ملائمة

للاختبارات التي تُستخدم لأغراض التشخيص، وكلما كان معامل الارتباط مرتفعًا

كلما كان معامل الصدق مرتفعًا، وتم حساب الصدق بدلالة المحك بطريقة الصدق

التلازمي، في وقت متلازم مع وقت تطبيق الاستبانة.

وتم تطبيق الاستبانة علي عينة استطلاعية بلغت (30) معلما تم اختيارهم بطريقة

عشوائية من مجتمع الدراسة -خارج عينة الدراسة- وتم إيجاد الارتباط للمستجيبين

بين المحاور والعبارات والدرجة الكلية للاستبانة باستخدام معامل ارتباط (سبيرمان)،

نظرًا لتحقيق شروط الاختبارات البارامترية، وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٤)

قيم معامل ارتباط سبيرمان بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	قيم معامل ارتباط سبيرمان
١	إقامة علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والعمالين.	٠.٩٥٣
٢	تفويض العمالين بعض سلطات مدير المدرسة.	٠.٩٤٩
٣	مشاركة العمالين في اتخاذ القرارات.	٠.٩٣١
	الصدق الكلي لإجمالي الاستبانة	٠.٩٤٤

(ن=٣٠) (\*\*) توجد دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠١).

يتضح من جدول (٣) أن قيم معامل ارتباط (سبيرمان) بين محاور الاستبانة والعبارات تراوحت ما بين (٠.٩٣ - ٠.٩٥)، وأن معامل الارتباط الكلي بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة بلغ (٠.٩٤)، وتعد هذه القيم مقبولة وكافية لأغراض الدراسة ودالة عند مستوي (٠.٠١)، وهو ما يعني وجود ارتباط قوي بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية.

صدق الاتساق الداخلي للأداة: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (٤).

#### جدول (٥)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والعبارات

م	المحور	عبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	إقامة علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والعاملين.	١	٠.٦٥٨	٦	٠.٧٤٢	١١	٠.٨٠١	١٦	٠.٧٢٣
		٢	٠.٧٤٧	٧	٠.٦٣٨	١٢	٠.٧٨٦	١٧	٠.٨٣٦
		٣	٠.٦٤٥	٨	٠.٧٧٥	١٣	٠.٧٥٢	١٨	٠.٧٥٤
		٤	٠.٦٦٨	٩	٠.٧٩٧	١٤	٠.٧٥١	١٩	٠.٨٣٨
		٥	٠.٦٩٧	١٠	٠.٨٣٣	١٥	٠.٧٧٩	٢٠	٠.٧٦٨
٢	تفويض بعض سلطات مدير المدرسة	١	٠.٥٤٨	٥	٠.٧٢١	٩	٠.٦٩٤	١٣	٠.٦٢٨
		٢	٠.٧١٨	٦	٠.٧٥٨	١٠	٠.٦٩٣	١٤	٠.٥٨٠
		٣	٠.٧٥٦	٧	٠.٧٤٩	١١	٠.٧٦٢	١٥	٠.٦١٨
		٤	٠.٧٧٣	٨	٠.٧٢٢	١٢	٠.٧٨٥	١٦	٠.٧٢٩
٣	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	١	٠.٨٢١	٦	٠.٧٧٨	١١	٠.٨٣١	١٦	٠.٥٨١
		٢	٠.٨١٢	٧	٠.٨٧٨	١٢	٠.٦٨٣	١٧	٠.٧٣٣
		٣	٠.٥٩٠	٨	٠.٧٧٢	١٣	٠.٧٥٥	١٨	٠.٧١٣
		٤	٠.٧٣٦	٩	٠.٧٢٣	١٤	٠.٦٨٠	١٩	٠.٦٤٢
		٥	٠.٨٣٢	١٠	٠.٧٥٩	١٥	٠.٧٤٥	٢٠	٠.٦٣٧

(ن=٣٠) توجد دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠١).

## جدول (٦)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
١	إقامة علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والعاملين.	٠.٩٥٣	٠.٠١
٢	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	٠.٩٤٨	٠.٠١
٣	تفويض العاملين بعض سلطات مدير المدرسة.	٠.٩٣١	٠.٠١

(ن=٣٠) توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من جدول (٥) أن قيم معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالاستبانة ككل موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لمعظم المحاور، مما يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة، وهو ما يدعم تأكيد صدق الاستبانة كأداة للدراسة، وصلاحيته للتطبيق الميداني.

## ٢- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

يُقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة إذا أُعيد تطبيقها عدة مرات متتالية على نفس العينة وفي نفس الظروف نفس النتائج، أو تكون الاختلافات بينها طفيفة، وتم حساب ثبات الاستبانة وفقاً لطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ)، حيث قام الباحث باختيار عينة استطلاعية من المعلمين بطريقة عشوائية لحساب الثبات قوامه (٣٠) معلماً بطريقة ألفا كرونباخ، وقد بلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل (٠.٩٦٤) كما كانت قيم معاملات الثبات لمفردات الاستبانة أقل من أو يساوي معامل ثبات ألفا الكلي للاستبانة، مما يدل على ثبات المفردات والاستبان ككل، حيث إن حذف أي مفردة يؤثر سلباً على ثبات الاستبانة ككل. كما تحقق الباحث من ثبات الاستبانة بطريقة أخرى وهي طريقة التجزئة النصفية حيث حصل الباحث على معامل ثبات جتمان وقيمته (٠.٩١٨) وذلك على عينة قوامها (٣٠) معلماً وهو ما يوضح ثبات الاستبانة. وكانت النتائج كما يلي:

## جدول (٧)

## نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات*
١	إقامة علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والعاملين.	٢٥	٠.٩٦٣٥	٠.٩٨١٥
٢	تفويض العاملين بعض سلطات مدير المدرسة.	١٩	٠.٩٦٣٨	٠.٩٨١٧
٣	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	٢٢	٠.٩٦٣١	٠.٩٨١٣
	المجموع	٦٦	٠.٩٦٤	٠.٩٨١٥

\*معامل الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ثبات محاور الاستبانة لها قيمة مرتفعة، إذ تجاوزت جميعاً (٩٠,٠)، وكان الثبات الكلي لإجمالي الاستبانة (٠.٩٦٤)، وجميع هذه القيم مرتفعة، مما يشير إلي قوة ثبات محاور الاستبانة، وأيضاً ثبات الاستبانة ككل، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

الخطوة الخامسة: إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، بعد الأخذ بتوصيات السادة المحكمين والمشرفين، وبلغ عدد عبارات الاستبانة (٦٦) بعد حذف (٣) عبارات من إجمالي (٦٩) عبارة، وبذلك أصبحت الاستبانة جاهزة لقياس ما وُضعت لأجله، وشملت في صورتها النهائية قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: البيانات الشخصية، وشملت المعلومات العامة عن المستجيب: الإدارة، المدرسة، الوظيفة، النوع.

القسم الثاني: محاور الاستبانة، الجدول الآتي وضح عدد محاور وعبارات الاستبانة في صورتها النهائية:

## جدول (٨)

توزيع عبارات الاستبانة في صورتها النهائية

عدد العبارات	الأبعاد	م
٢٥	إقامة علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والعاملين.	١
١٩	تفويض بعض سلطات مدير المدرسة.	٢
٢٢	مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات.	٣
٦٦	المجموع	

**إجراءات تطبيق الاستبانة:** بعد أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تم

إتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

الحصول علي خطاب تسهيل مهمة الباحث من كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي (ملحق ٥)، تم تصميم الاستبانة إلكترونياً ومشاركتها مع أفراد العينة من مديري ووكيلي ومعلمي وأخصائيين وإداريين في المدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا

علي الرابط <https://forms.gle/rR2CPR9qvixu3t7E7> وتضمنت تسع إدارات.

تم توضيح أهداف أداة الدراسة الاستبانة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، كما توضيح طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المضمنة في الاستبانة والطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن عباراتها بصدق وموضوعية.

تم التطبيق بالمدارس علي عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي

٢٠٢١/٢٠٢٢م

## ثالثاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على استخدام عدة أساليب إحصائية تتناسب مع طبيعة الدراسة

وهي:

**الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics** استخدمت الدراسة الاختبارات الآتية:



اختبارات مقاييس النزعة المركزية لإيجاد التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة.

اختبار مقاييس التشتت لإيجاد الانحرافات لاستجابات عينة الدراسة.

الإحصاء الاستدلالي **Statistical Inference** استخدمت الدراسة الاختبارات الآتية: اختبار معامل ارتباط (سبيرمان) Spearman Correlation لإيجاد معامل صدق المحك للاستبانة.

اختبار معامل ارتباط (بيرسون) Pearson Correlation لإيجاد معامل صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

اختبار معامل (ألفا كرونباخ) Alpha Cronbach لإيجاد معامل ثبات الاستبانة.

أ- طريقة تفرغ بيانات أداة الدراسة (الاستبانة)

عمدت الدراسة إلى تفرغ بيانات الاستبانة بواسطة تحديد درجة القطع الفاصل استنادًا إلى الدراسات السابقة علي النحو التالي:  
لتحديد طول خلايا (فئات) مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في الاستبانة، ووفقاً لأوزان الدرجات (١-٢-٣)، تم حساب المدي بالمعادلة: (أكبر قيمة لفئات الإجابة-أصغر قيمة لفئات الإجابة)، فاصبح المدي = ٣-١=٢، وللحصول علي طول الخلية (الفئة) تم قسمة المدي (٢) علي عدد خلايا (فئات) الاستبانة (٣) فأصبح طول الفئة = ٢/٣=٠,٦٦ بعد ذلك تم إضافة (٠,٦٦) إلي أقل قيمة في الاستبانة وهو الواحد الصحيح لتحديد الحد الأعلى للخلية، وهكذا للخليتين الباقيتين، وذلك لتحديد المتوسط المرجح والمتوسط الحسابي المعبر عن اتجاهات أفراد العينة، وجدول (٨) يوضح ذلك.

## جدول (٩)

درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوي من مستويات الاستجابة

م	فئات الدرجات (المتوسط المرجح)	التقدير في أداة الدراسة	التقدير العام (درجة الممارسة)
١	من ١ إلى أقل من ٦٧,١	يتحقق بدرجة ضعيفة	ضعيفة
٢	من ٦٧ إلى أقل من ٣٤,٢	يتحقق بدرجة متوسطة	متوسطة
٣	من ٣٤ إلى ٢	يتحقق بدرجة كبيرة	كبيرة

يتضح من جدول (٩) أن الدراسة اعتبرت المتوسطات المرجحة الموضحة بالجدول والمتوسط الحسابي لها هي الحد الفاصل بين مستوي الاستجابات في الاستبانة، وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارة أو مجموع البعد أو مجموع المحور أو الدرجة الكلية للاستبانة.

ب- جمع البيانات: اتبعت الدراسة الإجراءات التالية:

الحصول علي جميع البيانات المتعلقة بالاستبانة إلكترونياً في صورة ملف Excel.

تحليل البيانات إحصائياً بما يناسب أسئلة الدراسة من الإجراءات الإحصائية باستخدام برنامج Excel، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 25)

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها، وتفسيرها)

السؤال الثالث: ما واقع تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية؟، للإجابة علي السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة علي محاور الاستبانة؛ وعليه يتم عرض نتائج الدراسة وفقاً لما يلي:

● نتائج الدراسة المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة

المئوية

● البعد الأول: إقامة علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والعاملين.

جدول (١٠)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة المتعلقة بعبء إقامة علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والعاملين

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يُحسن استقبال العاملين عند مقابلتهم.	٤.١٢٩٨	٠.٩٦٠٣٢	عالية	١
٢	يحرص على التعرف على أوضاع العاملين بالمدرسة.	٣.٨٥٧٠	١.١٦١٤٨	عالية	٢
٣	يتواصل مع العاملين في مناسباتهم المختلفة.	٣.٥٧١٣	١.٢١٣٢٩	عالية	٨
٤	يحرص على عقد لقاءات عامة وخاصة مع العاملين.	٣.٦٣٦٥	١.٢٨١٠٧	عالية	٤
٥	يوفر آلية لضمان التواصل بصورة فعالة بينه وبين العاملين.	٣.٤٠٢٨	١.٢٩٤٧٥	متوسطة	١٣
٦	يتفاعل مع كل فرد في المدرسة وفقاً لنمط شخصيته وامكاناته.	٣.٤١٥٥	١.٣١٥٦٥	متوسطة	١٢
٧	يبادر بالسؤال عن العاملين المتغييبين عن العمل.	٣.٦٢٣٥	١.٥١٥٤٩	عالية	٥
٨	يسعى إلى حل المشكلات التي تواجه العاملين.	٣.٥٨٤٣	١.٢٥٤٧٥	عالية	٧
٩	يحرص على علاقته بالعاملين قدر حرصه على إنجاز العمل.	٣.٤٦٧٣	١.٣٠٨٠٢	متوسطة	١١
١٠	يُشعر كل فرد بأهميته واحتياج المدرسة إليه.	٣.١١٥٩	١.٤٥٣٤١	متوسطة	٢٣
١١	يحرص على عقد حوارات مع كافة العاملين لاستماع آرائهم ووجهة نظرهم تجاه القضايا والمشكلات بالمدرسة.	٣.١٥٥٩	١.٣٧١١٢	متوسطة	٢٢
١٢	يُحسن الاستماع والإصغاء لآراء العاملين ومقترحاتهم.	٣.٣٨٩٥	١.٢٧٣٣٥	متوسطة	١٤
١٣	لا يسع إلي فرض رأيه أثناء مناقشته لموضوع ما.	٣.٤٦٧٤	١.٢٣٦٢٦	متوسطة	١٠
١٤	يُشيد بإنجازات العاملين واسهاماتهم في النجاح الذي تحققه المدرسة.	٣.٥٤٥٤	١.٢١٤٥٦	عالية	٩
١٥	يتعامل مع العاملين بمعايير واحدة وشفافية وعدم التحيز .	٣.٣٧٦٥	١.٢٩٢٥١	متوسطة	١٥
١٦	يتجنب استخدام أسلوب التهديد والتخويف عند عرض وجهة نظره	٣.٦٢٣٤	١.٥٣٢٢٦	عالية	٦
١٧	يراعي اهتمامات ورغبات العاملين عند إقناعهم بأمر ما.	٣.٣٦٣٥	١.٣٤٠٧٧	متوسطة	١٦
١٨	يُشجع العاملين للمشاركة في أنشطة المدرسة المختلفة.	٣.٧٢٧٢	١.٢٧٨٢٨	عالية	٣
١٩	يرفع الروح المعنوية بين العاملين بالمدرسة.	٣.٣٥٠٧	١.٣٨٧٢٢	متوسطة	١٧
٢٠	يهتم بتحفيز العاملين لإنجاز الأعمال المنوطة بهم.	٣.٢٩٩٨	١.٢٣٠٧٦	متوسطة	١٨
٢١	يُسرع في تقديم الحوافز لمن يجتهد من العاملين.	١.٦٦٣٥	١.٤٨٩٦٧	ضعيفة	٢٥
٢٢	يُبوع في أساليب تحفيزه للعاملين بالمدرسة.	١.٦٦٣٠	١.٣٣٨٨٩	ضعيفة	٢٤
٢٣	يرشد العاملين إلى المصادر المختلفة لارتقائهم المهني.	٣.١٨١٩	١.٣٠٩٤٥	متوسطة	٢١
٢٤	يهتم بمشاركة العاملين في الدورات التدريبية المناسبة	٣.٢٥٥٨	١.٢٣٤٣٢	متوسطة	١٩

الإدارة التشاركية كمدخل لتنمية أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام دراسة ميدانية بمحافظة قنا

د/ فتحي أحمد عبدالحليم أ.م.د/ محمد صبري الانصاري /أ/ حسني حساني محمد

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	لاحتياجاتهم.				
٢٥	يقدم المشورة للعاملين الذين يجدون صعوبة في أداء مهامهم.	٣.٢٢٠٩	١.٣٥٧٢٣	متوسطة	٢٠
	الدرجة الكلية للبعد	٣.٤١٨٧	١.٣٠٥٧٩٩٢	متوسطة	١

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر عبارات هذا المحور جاءت كبيرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٨٤٤٣ - ٤.١٢٩٨) وبفارق (١.٢٨٥٥) بين أعلى وأدنى متوسط حسابي، حيث يري أفراد العينة أن مديري المدارس يمارسون بعد العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة، أما بالنسبة لعبارات البعد فجاءت كما يلي:

- يتضح من نتائج الجدول (١٠) أن أعلى درجات ممارسة المديرين لبعد العلاقات الإنسانية كانت متمثلة في المفردات أرقام (١، ٢) وكانت بنسبة مئوية عالية جدا (٨٣%، ٧٧%) على الترتيب، وهي المفردات التي تمثل ممارسات "التعارف الوثيق"، والذي يدل على أن مديري المدارس على علم كافي بمعلميهم، وحرصهم على معرفتهم معرفة وثيقة، مما يساهم في تحقيق نجاح وتقدم في باقي ممارسات أبعاد الإدارة التشاركية في تنمية الأداء الإداري لمديري المدارس .

- ثم تليها المفردات أرقام (١٨، ٤، ٧، ١٦، ٨، ١٤، ٣) والتي جاءت بنسب مئوية عالية (٧٥%، ٧٣%، ٧٢%، ٧٢%، ٧٢%، ٧١%، ٧١%) على الترتيب، والذي يدل على قيام المديرين بممارسات تحفز من مشاركة المعلمين، من حيث تحفيزهم للمشاركة في أنشطة المدرسة المختلفة، والحرص على عقد اجتماعات معهم، والسعي إلى حل المشكلات التي تواجههم، والمبادرة بالسؤال عن المتغيبين منهم، وتجنب استخدام أسلوب التهديد والتخويف، والتواصل مع العاملين في جميع مناسبتهم ويُشيد بإنجاز العاملين في النجاح الذي تحققه المدرسة، وكلها تعتبر ممارسات ضرورية لنجاح الإدارة التشاركية، وعلى الرغم من ارتفاع النسب المئوية لهذه الممارسات، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن (٢٥%) تقريباً من هذه العينة ترى ضعف قيام المديرين

بهذه الممارسات، الأمر الذي يبرز أهمية تعزيز هذه الممارسات والعمل على تنميتها وتقويتها لدى مديري المدارس؛ لما لها دور فعال في نجاح عملية المشاركة.

- في حين كانت المفردات الأقل ممارسة لبعد العلاقات الإنسانية متمثلة في المفردات أرقام (٢٥، ٢٤، ٢٣، ٢٢، ٢١، ٢٠، ١٩، ١٨، ١٧، ١٦، ١٥، ١٤، ١٣، ١٢، ١١)، والتي جاءت بنسب مئوية ضعيفة ومتوسطة (٥٧%، ٦٢%، ٦٣%، ٦٤%، ٦٥%، ٦٦%، ٦٧%، ٦٨%، ٦٩%) على الترتيب، وهي الممارسات التي تمثل كل من تنمية مستوى الأعضاء والإرتقاء بمهاراتهم، والتحفيز، وإهمال هذه الممارسات يؤثر بالسلب على أهمية تنمية العمل الإداري بالمدارس، وبالتالي يؤدي إلى قلة رغبة المعلمين عن المشاركة في الإدارة، والذي يعتبر معوقاً من معوقات تطبيق الإدارة التشاركية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج مجموعة من الدراسات (القرشي، ٢٠١٣، ص٢٨؛ أبو عطية، ٢٠١٣، ص٣٨؛ نجدي، ١٤٣٤هـ، ص٢١؛ لاحق، ٢٠١٢، ص ٦٩؛ حرب ٢٠١٩، ص٢٢٥) والتي أجريت في بيئات مصرية وغير مصرية، وقد تميز بعد العلاقات الإنسانية بأن ممارسته كانت متوسطة من قبل المديرين، وذلك من وجهة نظر العاملين بنسبة مئوية (٦٨.٤٦%) بانحراف معياري قدره (١.١٣٠٧٩).

•البعد الثاني : تفويض العاملين بعض سلطات مدير المدرسة.

#### جدول (١١)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد تفويض العاملين بعض سلطات مدير المدرسة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يسعى إلى اختيار مساعدين له من العاملين بالمدرسة.	٢.٣٦٠٨	١.١٥٦٣	عالية	٢
٢	يحرص على تفويض بعض صلاحياته لبعض العاملين بالمدرسة.	٢.٣٣٨١	١.٢٠٤١	متوسطة	١٠
٣	يتبع الأسلوب العلمي للتفويض لضمان نجاح العاملين في الأعمال المفوضين فيها.	٢.٢٨٤١	١.٣٢٥٤	متوسطة	١٨
٤	يتسم المدير بالواقعية عند تفويض المهام للآخرين.	٢.٣١٢٥	١.٢٨١١	متوسطة	١٤

الإدارة التشاركية كمدخل لتنمية أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام دراسة ميدانية بمحافظة قنا

د/ فتحي أحمد عبدالحليم / أ.م.د/ محمد صبري الانصاري / أ/ حسني حساني محمد

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٥	يفوض بعض العاملين لتمثيل المدرسة في اللقاءات الداخلية والخارجية.	٢.٣٢٦٧	١.٢٩٧٦	متوسطة	١١
٦	يمنح العاملين الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال التي تم تفويضها لهم.	٢.٣٣٨١	١.٢١٩٩	متوسطة	٤
٧	يتفق مع العاملين على مستوى الصلاحيات التي ستفوض إليهم.	٢.٣٢٦٧	١.١٧٧٦	عالية	٥
٨	يسمح للمفوض إليهم حرية التصرف بتقدير الأمور .	٢.٣٢١	١.٠٨٣٩	متوسطة	١٢
٩	يزود المعلمين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام التي تم تفويضها لهم.	٢.٣٢٦٧	١.١٤٨٧	متوسطة	٨
١٠	يمنح العاملين وقتاً كافياً لإنجاز المهام المفوضة إليهم.	٢.٣٤٩٤	١.١٦٠٦	متوسطة	١٦
١١	يفوض العاملين مسؤوليات تتناسب مع إمكانياتهم وميولهم.	٢.٣٢٩٥	١.٢٠٧٧	متوسطة	١٣
١٢	يحرص على الاستفادة من خبرات العاملين في تفويض المهام.	٢.٣٢٦٧	١.١٢٦٠	عالية	٧
١٣	يوكل بعض الأعمال الروتينية لبعض العاملين لكي يركز في مهامه الرئيسية بصورة أكبر .	٢.٣٣٥٢	١.٠١٤٣	عالية	٣
١٤	يتابع مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة إليهم.	٢.٣٤٠٩	١.١٣٠٤	عالية	١
١٥	يقيم أداء العمل بالمدرسة للتأكد من فاعلية التفويض.	٢.٣٨٠٧	١.١٦٩٤	عالية	٦
١٦	يوفر فرصاً تدريبية للعاملين بالمدرسة للارتقاء بإمكاناتهم.	٢.٣٨٠٧	١.٢٢٢٠	متوسطة	١٥
١٧	يدير بعض المعلمين على العمل الإداري ليصبحوا كوادر إدارية مؤهلة.	١.٦٥٤٣	١.٢٧١٦	ضعيفة	١٩
١٨	يتيح الحرية للمعلمين في أدائهم لمهامهم وفقاً للأنظمة المدرسية.	٢.٣٥٢٣	١.٣٨٢٦	متوسطة	١٧
١٩	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين بالمدرسة.	٢.٣٩٢	١.٢٩٨١	متوسطة	٩
	الدرجة الكلية للبعد	2.34255	1.2041	متوسطة	٢

يتضح من نتائج الجدول (١١) أن أعلى درجات ممارسة المديرين لبعد تفويض الصلاحيات كانت متمثلة في المفردات أرقام (١٤، ١، ١٣، ٧، ٦، ١٥، ١٢، ٤، ١١، ١٩، ٩) على الترتيب، وكانت نسبتها المئوية (٨١%، ٧٥%، ٧٤%، ٧٤%، ٧٢%، ٧٢%، ٧١%، ٧٠%) على الترتيب، وهي المفردات التي تمثل ممارسات كل من "تفويض الصلاحيات للمعلمين، ومتابعتهم لما تم تفويضه، منح

الصلاحيات لضمان نجاح التفويض"، حيث يقوم المديرون بتوكيل بعض الأعمال الروتينية لبعض العاملين بالمدرسة، والسعي إلى اختيار مساعدين لهم، ومتابعة مدى التزامهم بالمهام المفوضة إليهم، وتقييم أداء العمل بالمدرسة، للتأكد من فاعلية التفويض، وأخذ مشورة المعلمين للإتفاق معهم على الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال التي يتم تفويضها لهم.

وكانت المفردات الأقل ممارسة لبعث تفويض الصلاحيات متمثلة في المفردات أرقام (١٧، ٣، ١٨، ١٠، ١٦، ٨، ٥، ٢) على الترتيب، وكانت بنسب مئوية ما بين المتوسطة والضعيفة (٥٩%، ٦٤%، ٦٥%، ٦٥%، ٦٥%، ٦٦%، ٦٧%، ٦٨%) على الترتيب، وتمثل المفردات التي أغلبها ممارسات "تأهيل المعلمين للتفويض"، فبالرغم من ممارسة المديرين للتفويض ومتابعتهم للمعلمين فيما تم تفويضه لهم من أعمال، إلا أنهم لا يسعون لتنمية قدرات وإمكانات المعلمين، وذلك بسبب ضعف الفرص التدريبية في هذا الشأن، وبالتالي يؤثر بالسلب على تدريب بعض المعلمين على العمل الإداري ليصبحوا كوادر إدارية مؤهلة، بالإضافة إلى وجود خلل في طريقة التفويض، فهناك ضعف في كل من اتباع الأسلوب العلمي للتفويض، والواقعية عند تفويض المهام، ومنح العاملين الوقت الكافي لإنجاز المهام المفوضة إليهم، وقد تميز بعد تفويض الصلاحيات بممارسة متوسطة بنسبة مئوية (٦٨%) وبانحراف معياري قدره (١.١٣٠).

● البعد الثالث : مشاركة العاملين في صنع و اتخاذ القرارات.

#### جدول (١٢)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة المتعلقة ببعث تفويض العاملين بعض سلطات مدير المدرسة.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يشارك العاملين بالمدرسة في عملية اتخاذ القرارات المدرسية.	١.٦٥٤٤٥	١.٣٦٠٧١	ضعيفة	١٧
٢	يحرص على استشارة رأي العاملين في المشكلات والقضايا المدرسية المختلفة.	٢.٢٣٣	١.٤١٧٠٦	متوسطة	١١

الإدارة التشاركية كمدخل لتنمية أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام دراسة ميدانية بمحافظة قنا

د/ فتحي أحمد عبدالحليم / أ.م.د/ محمد صبري الانصاري / أ/ حسني حساني محمد

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٣	يحرص على إطلاع العاملين بكل ما يرد للمدرسة من قرارات وتعليمات.	٢.٢١٨٨	١.٣٦٤١٩	متوسطة	٨
٤	يُشكل لجان لاتخاذ قرارات في بعض الموضوعات والقضايا تخص المدرسة.	٢.٢٢٤٤	١.٤١٧٢٩	متوسطة	١٥
٥	يُشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات	١.٦٥٤٤٩	١.٣٠٨٠٢	ضعيفة	١٦
٦	يُشرك المعلمين في جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.	٢.١٩٠٣	١.٤٠٧٠٨	متوسطة	١٤
٧	يتدارس مع المعلمين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار.	٢.٢١٥٩	١.٢٩٣٦٨	متوسطة	٧
٨	يستفيد من إمكانات المعلمين المختلفة في اتخاذ القرارات.	٢.٢١٣١	١.٢٢٣٧٢	متوسطة	٦
٩	يسعى لإشراك العاملين في تشكيل اللجان الطلابية بالمدرسة.	٢.٢١٣١	١.٢١٤٥٥	عالية	٢
١٠	يُشرك العاملين في وضع حلول لمشكلات الطلاب (تأخر، تسرب.....)	٢.١٩٦	١.١٢٧٢٥	عالية	١
١١	يُتيح الفرصة للعاملين لوضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلاب.	٢.٢١٣١	١.٢١١٤٧	متوسطة	٥
١٢	يُتيح الفرصة للعاملين للمشاركة في إعداد الخطة المدرسية وقرارها.	٢.١٨٤٧	١.٣٦٣٤٤	متوسطة	٤
١٣	يشارك العاملين في تحديد احتياجاتهم اللازمة للارتقاء المهني.	٢.٢٠١٧	١.٣٤٥٥٦	متوسطة	٩
١٤	يسمح مدير المدرسة للمعلمين باختيار طريقة التدريس المناسبة لهم.	٢.٢٠١٧	١.٢٨٤٦٣	متوسطة	٣
١٥	يشارك العاملين في وضع الخطط التي تنظم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	٢.١٩٠٣	١.٣٤٢٢٨	متوسطة	١٠
١٦	يترك الحرية للعاملين في المشاركة بمجلس الآباء والمعلمين بالمدرسة.	٢.١٩٦	١.٢٩٩٨٤	متوسطة	١٣
١٧	يُشرك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.	٢.١٥٩١	١.٤٣٨٦٤	متوسطة	١٢
١٨	يشارك في تحديد الأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة للعملية التعليمية.	١.٦٥٤٣٩	١.٣١٥٦٢	ضعيفة	١٨
١٩	يُشرك العاملين في إعداد الميزانية العامة للمدرسة.	١.٦٥٣٥٣	١.٢٣١٩٩	ضعيفة	١٩
٢٠	يأخذ برأي العاملين عند تحديد أوجه الإنفاق في المدرسة.	١.٦٥٣٤٩	١.٢٢٤٦٩	ضعيفة	٢١
٢١	يسعى إلى مشاركة العاملين في وضع التقرير المالي في نهاية العام.	١.٦٥٢٢٥	١.٢٦١٢١	ضعيفة	٢٢
٢٢	يحفز العاملين لإيجاد تمويل خارجي لبعض الأنشطة المدرسية.	١.٦٥٣٥٠	١.٣٤٧٤٩٣	ضعيفة	٢٠
	الدرجة الكلية	١.٦٨٥٣١	١.٣٠٩١١	ضعيفة	٣



يتضح من نتائج الجدول (١٢) أن أعلى درجات ممارسة المديرين لبعد المشاركة في صناعة القرارات كانت متمثلة في المفردات أرقام (١٠، ٩، ١٤، ١٢، ١١، ٧، ٨) على الترتيب، وكانت نسبتها المئوية (٧٦%، ٧١%، ٦٨%، ٦٦%، ٦٥%) وتمثل هذه المفردات ممارسات كل من "إشراك العاملين في مجال شؤون الطلاب، وإشراك العاملين في مجال المعلمين"، فأما المشاركة في مجال الطلاب تتمثل في إشراك المعلمين في مواجهة المشكلات الطلابية، وتشكيل اللجان الطلابية بالمدرسة، والعمل على تنمية مواهب وقدرات الطلاب، وأما المشاركة في مجال المعلمين فتتمثل في المشاركة في إعداد الخطة المدرسية وإقرارها، والحرية في اختيار طرائق التدريس الملائمة لهم.

في حين أن المفردات التي جاءت بدرجة متوسطة لبعد المشاركة في صناعة القرارات فكانت متمثلة في المفردات أرقام (٤، ١٧، ٦، ١٦، ٢، ١٥، ١٣، ٣) وكانت نسبتها المئوية (٦٠%، ٦١%، ٦٢%، ٦٣%، ٦٤%) وتمثل هذه المفردات ممارسات كل من "تشكيل لجان لاتخاذ قرارات في بعض الموضوعات والقضايا تخص المدرسة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وإشراك المعلمين في جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.

في حين أن المفردات الأقل ممارسة لبعد المشاركة في صناعة القرارات فكانت متمثلة في المفردات أرقام (٢١، ٢٠، ٢٢، ١٩، ١٨، ١، ٥) على الترتيب، وكانت بنسب مئوية ضعيفة (٣٩%، ٤٠%، ٤١%، ٤٢%، ٥٧%، ٥٨%، ٥٨%) على الترتيب، وهي المفردات التي تمثل ممارسات كل من "اهتمام المديرين بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، إشراك العاملين في مجال الميزانية".

وتشير هذه النتائج إلى وجود عزوف من المديرين لمشاركة المعلمين في القرارات التي لها علاقة بالأمر المالية، فلا تتاح لهم الفرصة للمشاركة في وضع التقرير المالي في نهاية العام، أو المشاركة في إعداد الميزانية العامة للمدرسة، أو

السعي لمعرفة رأي المعلمين عند تحديد أوجه الاتفاق في المدرسة أو تحديد الأجهزة والأدوات المدرسية اللازمة للعملية التعليمية، بالإضافة إلى عدم تحفيزهم لإيجاد تمويل خارجي لبعض الأنشطة المدرسية على الرغم من حاجة المدارس لتمويل أنشطتها المختلفة، وبالرغم من مشاركة المعلمين في بعض المجالات داخل المدرسة، إلا أنهم لا يشعرون باهتمام المديرين بهذه المشاركة، حيث تشير النتائج إلى ضعف تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية.

وهذا يفسر سبب ضعف النسب المئوية لممارسات المديرين لبعده المشاركة في اتخاذ القرارات (٥٩,٠٨%) وبانحراف معياري قدره (١.٣٠٩١١).

وقد أشار الإطار النظري لهذه الدراسة إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تؤثر بالسلب على ممارسة المديرين لأبعاد الإدارة التشاركية، ويشير هذا الضعف في تنمية مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة قنا لبعده الإدارة التشاركية، إلى وجود مجموعة من المعوقات المؤسسية، أو معوقات تعود إلى المعلمين أنفسهم، أو معوقات تعود إلى شخصية مدير المدرسة.

القسم الثالث: التصور المقترح لتنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي

### العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة من خلال إطارها النظري ومن خلال الدراسة الميدانية وما توصل إليه من نتائج، فإنه يمكن الإجابة عن السؤال ما التصور المقترح لتنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية .

#### ١- مفهوم التصور المقترح:

يُقصد به "إطار ونموذج عام يتضمن مجموعة من الممارسات الممكنة التي تسهم في تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية

كما أنه أيضاً "خطة مستقبلية توضح الجهود التي تبذل والإمكانات التي توفر للحد من مشكلات الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية، والتي تعوق مديري مدارس التعليم الثانوي العام عن أداء المهام الموكلة إليهم، ومن ثم تعوق المدرسة عن تحقيق أهدافها".

### أهمية التصور المقترح:

تتضح أهمية التصور المقترح فيما يلي:

يمثل أداة فعالة لتوضيح الإرشادات والتوجيهات الخاصة وقواعد العمل بكل محور من المحاور.

يعمل كأداة مساعدة في تكوين إطار منهجي في تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية ، ومن ثم المساهمة في تطوير وبناء المجتمع المصري.

يمثل أداة للتحسين الإداري من خلال المقترحات التي يقدمها التصور المقترح في صورة ممارسات ملائمة في تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية

يمثل أداة مساعدة في إرساء نموذج في تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية مما يتيح للإدارة التفرغ للتخطيط ومتابعة الأعمال الأكثر أهمية بدلاً من الانشغال بالجوانب التنفيذية.

### أسس ومنطلقات التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح علي أسس ومنطلقات محددة في الآتي:

تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية يتبع هيكل التنظيم الإداري.

الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية يثبت احترام القوانين واللوائح للعمل، وتعمق الثقة بهم.

يتطلب وجود مديري مدارس التعليم الثانوي العام مؤهلين وكفاء.

### فلسفة التصور المقترح:

يتضمن فلسفة هذا التصور مجموعة من المبادئ والمفاهيم الرئيسية التي تعكس الرؤية المستقبلية للتصور وتشكل الأساس الفكري وهي:

أن يكون تنمية الأداء الإداري اللبنة الرئيسية والوحدة التنظيمية الأساسية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام ، ومن ثم جعل تطبيق هذه الأبعاد والمجالات لتنمية الأداء الإداري في ضوء مدخل الإدارة التشاركية المتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بين مدير المدرسة والعاملين ، تفويض بعض سلطات مدير المدرسة ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، نقطة البداية للانطلاق بالمدارس نحو الأفضل.

الفجوة بين الوضع الحالي والتصور المستقبلي الجديد يفرض وضع آليات لمواجهة التحديات والعراقيل التي تعيق مديري مدارس التعليم الثانوي العام لتطبيق أبعاد ومجالات الإدارة التشاركية في ممارساتهم بمدارس التعليم الثانوي العام ، وإزالة العوائق التي تفرضها الأنماط الإدارية التقليدية، والتغلب على هذه التحديات عن طريق أبعاد الإدارة التشاركية .

مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإدارة التشاركية في عالم متغير؛ يعتمد على المعرفة وتنمية المهارات اللازمة للتعامل مع مستجدات العصر.

### أهداف التصور المقترح:

يهدف هذا التصور في جملته إلى تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية ،وتتبلور هذه الأهداف فيما يلي:  
رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة  
توفير بيئة سوية.

إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية للمنظمات .

تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملاتها.

العمل على إيجاد نوع من التناسق والتوافق بين المنظمة والظروف البيئية المحيطة بها استجابة لمتطلبات جديدة أو متغيرات مستجدة.

يتوافق مع مبدأ مجتمعنا الديمقراطي الذي يقول أن هؤلاء الذين يتأثرون بالمؤسسات العامة (المحلية) مثل المدرسة يجب أن يكون لهم صوت ورأي في كيفية قيادتهم ومن ثم نجد أن هناك مميزات عديدة ترتبت على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار، فكلما زادت الآراء كلما كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كلما كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكلما كانت أكثر تأييدًا وتحميسًا لتنفيذه

الوصول إلى أفضل كفاءة إنتاجية من جميع العاملين بالمدرسة.  
تفعيل قدرات المدارس على الاستجابة للمتغيرات المجتمعية، وعلى تطوير

ترشيد عملية اتخاذ القرار وتحسين نوعيته.

الاستفادة القصوى من كافة الموارد البشرية و ذوي الخبرات بالمدرسة في عملية اختيار البدائل بصورة أفضل.

السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.

تعزيز مبدأ المساوئية الإدارية لمديري المدارس.

تنمية بعض جوانب العمليات الإدارية بالمدرسة:

التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية، ومعالجة أوجه الانحرافات والخلل التي قد تحدث أثناء التنفيذ

### مكونات التصور المقترح:

يتكون التصور المقترح من بعض أبعاد ومجالات الإدارة التشاركية لتنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام وهي مجال العلاقات الإنسانية ، مجال المشاركة في صنع واتخاذ القرار ، مجال تفويض السلطة

### إجراءات التصور المقترح:

على ضوء ما كشفت عنه نتائج رصد الواقع الميداني، ومن خلال ما تبين من وجود بعض القصور في تطبيق تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد ومجالات الإدارة التشاركية وهي: مجال العلاقات الإنسانية ، مجال المشاركة في صنع واتخاذ القرار ، مجال تفويض السلطة ؛ فإنه يمكن اقتراح لتنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء أبعاد ومجالات الإدارة التشاركية.

### البعد الأول: مجال العلاقات الإنسانية

أن يشعر كل من الرئيس والمرؤوس بأن علاقتهم متكاملة، وأنهما مكملان لبعضهما البعض، وأن مصالحهم مشتركة، وأهدافهم واحدة.

أن يشعر جميع العاملين بتقدير جهودهم من قبل الإدارة.

إتاحة الفرصة لكل المعلمين للتعبير عن أنفسهم في عملهم، وإتاحة الفرصة لهم لأداء هذا العمل بدرجة من الإتيقان تجعله يفخر بنفسه، ويعمله وإنتاجه.

أن يُخلق له محيط عمل ملائم، يتصف بالهدوء والتعاون والصدقة والإخاء.

أن يتحرر المعلم من التكلف والقلق النفسي بسبب حاضره أو ماضيه.

معرفة أوضاع العاملين.

حسن استقبال العاملين ومبادراتهم بالتحية.

معرفة نمط شخصية كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي، ومعرفة إمكاناتهم المختلفة.

إنشاء علاقات أسرية مع العاملين.

التواصل مع العاملين في مناسباتهم الخاصة.

ضمان إتمام عملية الاتصال مع العاملين بطريقة فعالة، وعقد اجتماعات عامة وخاصة معهم.

اختيار الوقت المناسب للتواصل مع العاملين.

المبادرة بالسؤال عن الزملاء المتغيبين.

حسن الاستماع للعاملين، والسعي لحل المشكلات التي تواجههم.

تقدير جهود العاملين والاعتراف بفضلهم ونجاحهم.

يُشعر كل فرد بأهميته، وأهمية مجهوده وعطائه بالنسبة للمدرسة.

يوفر مناخاً من الثقة والطمأنينة بين أعضاء المجتمع المدرسي.

يقوم بعقد اجتماعات خاصة مع العاملين للاستماع إليهم وإلى آرائهم ووجهات نظرهم.

لا يفرض رأيه أثناء مناقشته لموضوع ما.

أن ينتصر للمبادئ وإن خالفت رأيه.

أن يتعامل مع كافة العاملين بدون تحيز.

أن يكون على دراية بكافة القوانين واللوائح التي تنظم العمل داخل المدرسة.

العمل على إقناع العاملين بوجهة نظره دون إجبار، والاهتمام برغباتهم.

الابتعاد عن أسلوب التخويف والتهديد عند عرض وجهة نظره.  
مشاركة العاملين وأخذ رأيهم في القضايا المدرسية المختلفة.  
تشجيع العاملين للمشاركة في كافة الأنشطة المدرسية المختلفة.  
العمل على بناء الروح المعنوية العالية للعاملين، والاهتمام بالعمل الجماعي وروح الفريق.

إشراك العاملين في الندوات العلمية والمؤتمرات.

تحفيز العاملين للارتقاء بقدراتهم العلمية والبحثية والتدريسية.

تزويد العاملين بالمصادر المختلفة لمساعدتهم على الارتقاء المهني.

مساعدة العاملين لأداء مهامهم.

معرفة احتياجات العاملين المختلفة.

تحفيز العاملين لإتمام المهام المطلوبة منهم.

عدم تأجيل تقديم الحوافز للعاملين المجتهدين في عملهم.

منح المسؤولية للعاملين لتنفيذ الأفكار المقترحة منهم.

وتتطلب العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين والعاملين، أن يكون على علم كافي بمهارات الاتصال (الإصغاء - الشرح السؤال - التقييم - الإستجابة)، حيث يعتبر الإتصال وسيلة تفاعل مع الآخرين وفهم كل منهم الآخر، وليس مجرد عملية نقل المعلومات إلى الآخرين، وبالتالي يساهم في زيادة تفاهمهم وتعاونهم، وزيادة الثقة فيما بينهم، مما يساعد في تنمية العلاقات فيما بينهم.

البعد الثاني: مجال تفويض السلطة :

اختيار بعض المساعدين له من العاملين بالمدرسة، وإعطائهم بعض صلاحياته.



تزويد العاملين بالصلاحيات والمعلومات اللازمة التي تمكنهم من إنجاز الأعمال التي يتم تفويضها لهم، وذلك من خلال اتباع الأسلوب العلمي للتفويض، لضمان نجاحهم، وبالتالي يساهم في تعزيز الثقة وشعورهم بالمسؤولية.

تفويض المهام الإدارية تبعاً لقدرات وميول العاملين، مع الاستفادة من خبراتهم.

تقييم أداء العمل في المدرسة للتأكد من فاعلية التفويض، مع متابعة مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة إليهم.

توفير فرص تدريبية للعاملين للارتقاء بإمكاناتهم، مع تدريب بعض العاملين على العمل الإداري حتى يصبحوا كوادراً مؤهلاً إدارياً للعمل.

توكيل بعض الأعمال الروتينية لبعض المعلمين حتى يتيح له وقتاً أكبر للتركيز في مهامه الأساسية.

البعد الثالث: مجال المشاركة في صنع واتخاذ القرار :

توسيع نطاق المشاركة يجعل كل مشارك أكثر اهتماماً بالموقف، طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، حيث أنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، وبالتالي تكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

إشراك العاملين في مجال الميزانية.

إشراك العاملين في مجال المجتمع.

إشراك العاملين في مجال المرافق المدرسية.

إشراك العاملين في مجال المعلمين.

إشراك العاملين في مجال شؤون الطلاب.

اهتمام المدير بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

نمو المنظمات وكبر حجمها.

عدم قدرة الفرد على الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، مهما توافرت لديه قدرات ذاتية.

أهمية الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية، وتأثيره في المشاركين وفي أعمالهم، وما يحققه من مزايا عديدة تساهم في ضمان تعاونهم والتزامهم.

#### معوقات تنفيذ التصور المقترح:

قد يواجه تنفيذ هذا التصور المقترح بعض التحديات، وفيما يلي عرض أبرز هذه التحديات، والتي تكمن في:

التحيز والمحاباة، ومجاملة بعض المعلمين دون البعض الآخر.

لوم المعلمين أمام زملائهم، أو أمام الطلاب.

عدم الاهتمام بنشر روح التعاون بين المعلمين.

تقرب بعض المعلمين لمدير المدرسة، على حساب زملائهم.

الاحتفاظ بالمسئولية والسلطة لمدير المدرسة، مما يجعل المعلمين يشعرون بالخوف تجاه الدعوة إلى تفويض المسئوليات والصلاحيات للعاملين، مما ينعكس بالسلب على فعالية العاملين، ومشاركتهم في إدارة جوانب المدرسة المختلفة، بالإضافة إلى الخوف من اتخاذ القرار وتأجيله

عدم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، وافتقارهم إلى الخبرات والمهارات اللازمة لتحقيق المستوى المطلوب.

اختلاف النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المدرسة، مع تنوع التقسيمات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث تصادم في القرارات، وتعدد مصادر صنع القرار عدم توافر نظم فعالة للمعلومات: كالتقارير الشهرية والسنوية، الأمر الذي يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم.

التداخل بين العاملين في أداء العمل، وعدم استقرار طرق وإجراءات العمل، فضلاً عن كثرة التعميمات والأوامر، مما يترتب عليه إعاقة تفويض الصلاحيات في المؤسسة.

رغبة المدير في إمساك كل السلطات في يده، اعتقادًا بأن التفويض يقلل من سلطاته، ويقلل من سيطرته كمدير.

عدم معرفة المدير بفوائد ومبادئ التفويض، حيث يقوم بعض المدراء بتفويض بعضًا من سلطاتهم، دون متابعة العاملين المفوضين في ممارسة هذه السلطات المفوضة إليهم، فضلًا عن غياب حلقات الإتصال بين المدراء والمعلمين المفوضين.

تعدد وجهات إصدار الأوامر، مما يؤثر بالسلب على المفوض إليهم، كما يؤدي إلى الإرتباك، وعدم الوضوح من المدير المباشر لهم.

تفضيل ممارسة العمل الروتيني، وعدم رغبة العاملين في تحمل المسؤولية، ويرجع سبب ذلك، إما لضعف، أو بسبب جهل، أو عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة.

خوف المرؤوسين من التعرض للانتقاد، أو الوقوع في الخطأ، نظرًا لتصيد بعض المدراء لأخطائهم.

#### ٩- مقترحات حل معوقات تنفيذ التصور المقترح:

يمكن التغلب على المعوقات السابقة من خال:

التوعية بأهمية تنمية الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة التشاركية، ودعم الاستقرار، وإبراز العائد منها على كل من: العاملين والمدرسة والإدارة .

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع اعتماد رغبة وقدرة العاملين عند توزيع المهام عليهم، وتوزيع المهام بعدل بين المرؤوسين وإسنادها دون محاباة أو تحيز.

الابتعاد عن أسلوب التهديد والترغيب، والاعتماد على أسلوب الترغيب والإقناع، وتوظيف الحوافز المادية والمعنوية من أجل المساهمة في زيادة إنتاجية المرؤوسين.

يتعاطف مدير المدرسة مع العاملين، حيث يكون قادرًا على تحديد حاجات جماعته المختلفة والاستجابة لها، كما أنه ينبغي أن يكون شخص معتمد عليه يمكن الوثوق به

من قبل المجموعة، وأن يكون متجاوبًا مع القضايا التي تطرأ عليه من وقت لآخر، فإن لم تقبله الجماعة شخصيًا، فإنها لن تقبله مديرًا.

يتعاون مدير المدرسة مع العاملين، حيث يحرص على مساعدة الذين يقودهم في حل ما يواجهونه من مشكلات.

قدرة مدير المدرسة على التحكم في انفعالاته، وأن يتصف بالهدوء، خاصة عند التعامل مع الأفراد الذين يبدون عدم الاهتمام واللامبالاة والسلوك الاستفزازي.

إدراك مدير المدرسة لدوره، ومعرفة كافة متطلبات العمل، ويتقبل مسؤولياته، وذلك انطلاقًا من رغبته في العمل.

تجهيز التقارير عن سير العمل المدرسي، والإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة، والمحافظة عليها، وتزويد الإدارة العليا بها، فضلًا عن متابعة شؤون العاملين في المدرسة، من حيث معاملات تتعلق بتأميناتهم الصحية والاجتماعية، والأمور المالية الخاصة بهم، وتجهيز موازنة المدرسة، ومتابعة توفير مصادر التعلم، والتجهيزات المادية الأخرى، وإعداد جدول التشكيلات السنوية، وتوزيع الطلبة على الصفوف، ومتابعة شؤون تسجيلهم، فضلًا عن سير دوام المعلمين والطلبة، وانتظامهم في المدرسة.

أن يكون مدير المدرسة مؤهلًا لممارسة هذا الدور، وأن يكون ملماً بعملية التفاعل والاتصال بشكل فعال، وأن يكون لديه الدافع لتنمية المعلمين، ومساعدتهم على التقدم، وتنمية المناهج المدرسية، مع دراسة خطط المواد الدراسية، فضلًا عن تحليل مادة التعلم، ودراسة كيفية صياغة الأهداف السلوكية، وتنمية أساليب التقويم التي يتبعها المعلم مع تلاميذه، ومتابعة نموهم النفسي والمعرفي، والاجتماعي، وتحفيز الموهوبين منهم، وتقويم أعمال العاملين في المدرسة.

نشر ثقافة العمل الجماعي من جانب مديري المدارس، وأنه أحد السبل الرئيسية لتوفير الوقت، والجهد، وأن مشاركة المعرفة، ونشرها بين الزملاء هما مصدر القوة، مع العمل على تحفيزهم للعمل المشترك، ونشر أفكارهم، و معارفهم بين الزملاء، مع توفير مجالات وتقديم مبادرات للعمل المشترك في المدرسة ، ودعم بحوثهم المشتركة.

تنظيم دورات تدريبية للوكلاء المرشحين لوظيفة مدير مدرسة و يُوضح فيها مفهوم الإدارة التشاركية، ومبادئها.

مشاركة العاملين في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، عن طريق إشراكهم في إدارة المؤسسة، وتقويم النتائج، بالإضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

إقامة علاقات إنسانية في المنظمة، تهدف إلى احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهًا بناءً، ودعم ثقته بنفسه وانتمائه إلى المنظمة، واحترامه للعمل الجماعي والالتزام، والولاء والانتماء للقيم والمبادئ ، وليس للأشخاص.

يجب أن يكون لدى مدير المدرسة قناعة تامة بأهمية دور التكنولوجيا في تسهيل الحصول على الخدمات التي تساعد على التعليم، وأن يكون على وعي بالتقدم المستمر في ميدان التكنولوجيا، وأن يساهم في توظيف هذا التقدم في عمليات التخطيط، والتقييم، والأعمال الإدارية، والاتصالات، وأن يستفيد من المصادر المتعددة للمعلومات، ومن الموارد التعليمية الموجودة إلي شبكات الإنترنت، وحسن استخدامها في أعمال التنمية المهنية.

أن يكونوا على علم بطبيعة ومدى الكفايات الإدارية والقيادية، ومدى معرفتهم ومعلوماتهم الإدارية، لذلك يجب على مديري المدارس، التقييم الموضوعي لقدراتهم، بحيث يعمل كل مدير مدرسة على تحسين وتنمية كفايته وكفاءته الإدارية، والعمل على تقليل الفجوة بين القدرات المنقوصة، ومهارات القيادة المطلوبة مستقبلاً.

توفير مناخ تربوي مناسب للطلاب والمعلمين حيث يعتبر "المناخ المفتوح" من أفضل أنواع المناخ التنظيمي، حيث يسمح بالعمل والأداء الفعال، في وجود علاقات إنسانية إيجابية، وقنوات اتصال مفتوحة بين الطلاب والإدارة، وبينهم وبين معلمهم، وبين المدير والمعلمين، وبين المدرسة ككل، والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، بمختلف مؤسساته .

معرفة أوضاع العاملين ، وحسن استقبال العاملين ومبادراتهم بالتحية ، ومعرفة نمط شخصية كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي، ومعرفة إمكاناتهم المختلفة ، وإنشاء علاقات أسرية مع العاملين.

الاتصال الفعال ، من خلال التواصل مع العاملين في مناسباتهم الخاصة ، وضمان إتمام عملية الاتصال مع العاملين بطريقة فعالة، وعقد اجتماعات عامة وخاصة معهم ، و اختيار الوقت المناسب للتواصل مع العاملين.

المبادرة بالسؤال عن الزملاء المتغييبين ، وحسن الاستماع للعاملين، والسعي لحل المشكلات التي تواجههم.

أن يكون على دراية بكافة القوانين واللوائح التي تنظم العمل داخل المدرسة.

العمل على إقناع العاملين بوجهة نظره دون إجبار، والاهتمام برغباتهم.

الابتعاد عن أسلوب التخويف والتهديد عند عرض وجهة نظره.

مشاورة العاملين وأخذ رأيهم في القضايا المدرسية المختلفة.

إشراك العاملين في الندوات العلمية والمؤتمرات.

تحفيز العاملين للارتقاء بقدراتهم العلمية والبحثية والتدريسية.

تزويد العاملين بالمصادر المختلفة لمساعدتهم على الارتقاء المهني.

مساعدة العاملين لأداء مهامهم.

معرفة احتياجات العاملين المختلفة.

تحفيز العاملين لإتمام المهام المطلوبة منهم.

عدم تأجيل تقديم الحوافز للعاملين المجتهدين في عملهم.

منح المسؤولية للعاملين لتنفيذ الأفكار المقترحة منهم.

تقدير جهود العاملين والاعتراف بفضلهم ونجاحهم.

يُشعر كل فرد بأهميته، وأهمية مجهوده وعطائه بالنسبة للمدرسة.

يوفر مناخاً من الثقة والطمأنينة بين أعضاء المجتمع المدرسي.

أن ينتصر للمبادئ وإن خالفت رأيه.

أن يتعامل مع كافة العاملين بدون تحيز.

تشجيع العاملين للمشاركة في كافة الأنشطة المدرسية المختلفة.

العمل على بناء الروح المعنوية العالية للعاملين، والاهتمام بالعمل الجماعي وروح الفريق.

اهتمام المدير بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، وإشراك العاملين في مجال الميزانية ، وإشراك العاملين في مجال المرافق المدرسية ، وإشراك العاملين في مجال المجتمع ، وإشراك العاملين في مجال المعلمين ، وإشراك العاملين في مجال شؤون الطلاب.

إعداد برامج تدريبية موضوعية مخططة ، حيث أن هذه البرامج تهدف الي تنمية القيم والدوافع والمدركات، كأساس لتغيير الاتجاهات نحو التفويض الذي يعيق ممارسة العاملين للمهام المفوضة إليهم.

تحفيز العاملين المفوضين، من خلال جعلهم مسؤولين عن إنجاز الأعمال الإدارية المفوضة إليهم، ومن خلال وضع نظام الحوافز المعنوية والمادية، عن طريق منح شهادات تقديرية، ومكافآت مالية، والعمل على ترقيتهم في مناصب أعلى.

يجب عدم تكليف المرؤوس بسلطة غير مدرب عليها، وليس لديه الخبرة فيها، حيث ترتبط السلطة المفوضة، بخبرته وقدرته.

نهج أسلوب الإدارة التشاركية الذي تعتمد على تنمية التفاعل والتعاون بين العاملين، ومعاونة المدير في المهام الموكلة إليه، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

لا بد أن تكون الأهداف واضحة، قبل تفويض السلطة إلى الفريق الإداري، حيث تهدف السلطة إلى تحقيق الأهداف، وغياب الأهداف، يؤدي إلى الفوضى، لذلك ينبغي أن تكون السلطة متماشية مع نوع الأنشطة المنجزة، والتي تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف.

لا بد من إعطاء العاملين الحرية في تحديد طريقة إنجاز المهام المفوضة إليهم، لأن ذلك ينمي لديهم التفكير الابتكاري، كما يدعم الشعور بتحمل المسؤولية، وزيادة الاهتمام لديهم بنجاح عملية التفويض .

توكيل بعض الأعمال الروتينية لبعض المعلمين حتى يتيح له وقتاً أكبر للتركيز في مهامه الأساسية.

تفويض المهام الإدارية تبعاً لقدرات وميول العاملين، مع الاستفادة من خبراتهم.

تقييم أداء العمل في المدرسة للتأكد من فاعلية التفويض، مع متابعة مدى التزام العاملين بالمهام المفوضة إليهم.



توفير فرص تدريبية للعاملين للارتقاء بإمكاناتهم، مع تدريب بعض العاملين على العمل الإداري حتى يصبحوا كوادراً مؤهلاً إدارياً للعمل.

١٠- البحوث المقترحة:

بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء المنظمة البارعة.

تقييم الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

استراتيجية مقترحة للتنمية أداء العاملين في مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الرشاقة التنظيمية.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية

باشيوة، حسين عبد الله. (٢٠١٩). دراسة تحليلية لأهمية تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمشاركة في تحقيق الحوكمة والتميز الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، (٥)، ٢٤٥-٢٧٦.

البحيري ، خلف محمد. (٢٠١٤). *أسس تخطيط التعليم*. دار الفجر.

الحجيج،سمية عود. (٢٠١٩). *القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين* [رسالة ماجستير]. جامعة الشرق الأوسط. موقع شمعة .

حرب، محمد خميس. (٢٠١٩). *تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية*. مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، ١٩ (٤)، ١٥٩-٢٥٢.

الخباز،منى خليفة. (٢٠١٦). *استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة*. مجلة البحث العلمي في التربية، ٤ (١٧)، ٣٣٥-٣٨٢.

الخصاونة، فؤاد شبيب. (٢٠١٩). *درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين*. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (٤٣)، ٦٥٦-٦٧٦.

الخواودة، علاء محمود. (٢٠٢٠). *دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق- دراسة ميدانية*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٣)، ٩٣-١٠٤.

الدجني، إياد علي. (٢٠١١). *دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي "دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية [رسالة دكتوراه]*. جامعة دمشق بالجمهورية العربية السورية. موقع شمعة .

درويش، زينب عواد.(٢٠١٩) . القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس محافظة الخرج وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. ٢٧(٥)، ٣١٠-٣٤١.

سماوي، فادي سعود. (٢٠١٩).التفاؤل الأكاديمي وعلاقته بالقيادة التشاركية لدى مديري المدارس في الأردن من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية، ٤٦(٢)، ٤٩٨-٥٢٠ .

الشبل ، يوسف عبد الرحمن.(٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية. مجلة البحث العلمي في التربية. ٢٠(٧)، ١٦١-١٩٨.

شحادة، يوسف يعقوب. (٢٠١٤). التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية. مجلة كلية الآداب، (١٠٩)، ٤٣٠-٤٠٥.

ضو، عمران محمد . (٢٠١٧). تطوير الاداء القيادي بالجامعات الليبية في ضوء القيادة التشاركية [رسالة دكتوراة]. جامعة عين شمس. اتحاد مكنتبات الجامعات المصرية.

طيفور ،هيفاء علي. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، ٤(٩)، ٩٤-١٢٠

عبد العليم، أسامة محمد ؛ الشريف، عمر أحمد. (٢٠١٠). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. دار المناهج للنشر والتوزيع.

المتعاني ،عبد الله مهدي، وعطية ،محمد عبد الكريم. (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة أضم للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة كلية التربية، ٣٨(١٨٢)، ٣١١-٣٦٨.

محمد، عادل محمد. (٢٠١٦م). القيادة التشاركية وعلاقتها بالاداء المهني لدي معلمي المرحلة الاعدادية دراسة ميدانية بمحافظة القليوبية [رسالة ماجستير].كلية التربية، جامعة مدينة السادات .

النمروطي،يوسف أحمد. (٢٠١٧). *تقيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء العاملين* [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية.موقع شمعة.

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٥، مارس، ١٥). استراتيجية التنمية المستدام : رؤية مصر ٢٠٣٠ ومؤشرات الأداء. مؤتمر دعم وتنمية الاقتصاد المصري. <http://www.mop.gov.eg/vision/egyptvision.aspx>

ثانيا :المراجع الأجنبية

Ahanasoula ،A., Repp ،A. ،Makri, E. ،Kalliopi, B &، Psychairs, S.(2010). School leader innovations and creativity: The case of communication between school and parents. *Procedia social and Behavior science*, 2 (10), 2207-2211.

Ajowi, J. (2016). Analysis of the challenges Faced by Principals in the Management of support staff in Public Secondary schools in Nyamira Country, Knea. *Journal Research in Humanities and social Science*, 4 (3).

Akrivoyla, G.(2014). Roles and Skills Comparison among Principals in Greek Schools: Application of Competing Values Framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4).45-64.

Antonio, S., Diosdado, M., Gamage, & David, T. (2007). Building Trust Among Education Stakeholders through Participatory School Administration, *Leadership School Administration, Leadership Management. Management in Education*, 21(1), 15-22.

Brown, A. (2014). Organizational paradigms and sustainability in excellence: from mechanistic approaches to learning and innovation, *International Journal of Quality and service*, 6(2), 181-190.

- Gilbert, Ellyn, J. (2000). *The Impact of Principal Leadership Behaviors on Collaboration and Collegiality for School Improvement*, A case study. DAL.
- Heyderi, M. & Davoodi, S. (2013). A study of the relationship between organizational learning and EFQM Excellence Model in university of Tehran. *European online Journal of Natural and social sciences*, 2 (3), 1987-1991.
- Khan, W., Ahmed, S., & Iqbal, M.(2014). School excellence: Principals' perceptions and students' expectation, *FWU Journal of social sciences*, 8 (2), 15-25.
- Kim, F. (2001). The relationship Between Decision Making Participation IN Job Satisfaction among Wore a School Teacher University of Low Proudtest.
- Mokoena, S. (2012). Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in School? *J Soc Sci*, 30 (1), 43-53.
- Olorunsola, E.O., Abiodun, & Oyebaji, O. (2001). "Teachers Participation in Decision Making Process IN Secondary Schools IN Ekiti State Nigeria". *International Journal of Education Administration and Policy Studies Vol. 3(6)*, 78-84.
- Ozmen, F. ,& Muratoglu, v.(2010). The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principles and teachers according to gender variable, *Procedia social and Behavior science*, 2(20), 5370-5376.
- Sagnak, M. (2016) Participative Leadership and change oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic Motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 62(2), 181-194.
- Scott, G. (2000). *Managing change in Education in 21<sup>st</sup> Century: Repositioning State Schools in Challenging Times*. NSW Secondary principals' Conference, Laura, Australia.
- Singh, A.(2013). A study of role McKinsey's 7s framework in achieving organizational excellence. *Organization Development Journal*, 31(3), 39-50.

---

Tee, N. (2003). *The Singapore School and The School Excellence Model Educational Research for policy and Practice*, 2:27 – 39 Kluwer? Academic Publishers, Printed in the Nether lands.

Todd, P. ,& Fouche.( May 2011). *Effects of the Teaax Principal Excellence Programming Texax Principal Leadership Behavior and school ovtcomes?* [Dissertation prepared for the degree Doctor of Education], University of North Texas.

Uhing, M.A. (2002). *Strategies Used by Nebraska Superintendents to Assist and Improve the Ineffective School Principle*. DAL-63/04, 165.

Wallance, M. (2001). *Sharing Leadership of Schools through Team Work: A Justifiable Risk?* *Educational Management and Administration*, 29(2).