



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences
العدد الخامس عشر / الجزء الثاني تشرين أول 2022

مرونة الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين الإدارة الذاتية لها

من وجهة نظر مدراء المدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى.

**the correlation between the degree of flexibility of school
administration and the degree of self-management improvement in
the schools of the Directorate of Education / Zarqa First.**

فادي حسين محمد بني خلف _ عمان _ الأردن.

Fadi Hussein Mohammed Bani Khalaf-Amman – Jordan.

الملخص.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة مرونة الإدارة المدرسية ودرجة تحسين الإدارة الذاتية لها في مدارس مديرية التربية والتعليم / الزرقاء الأولى، وسلك الباحث المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته للدراسة حيث تم اختيار عينة عشوائية من مدراء مدارس تربية الزرقاء الأولى وعددهم 45 مديراً ومديرة وتم إعداد أداة الدراسة والتي تكونت من 22 فقرة ، حيث كشفت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة مرونة الإدارة المدرسية ودرجة تحسين الإدارة الذاتية لها في مدارس مديرية التربية والتعليم / الزرقاء الأولى وأوصى الباحث بضرورة تعميق أسس مرونة الإدارة المدرسية وتعزيزها لما في ذلك من أثر في تحسين مستوى الإدارة الذاتية لها.
الكلمات المفتاحية: المرونة ، الإدارة المدرسية، الإدارة الذاتية.

Abstract.

This study aimed to reveal the correlation between the degree of flexibility of school administration and the degree of self-management improvement in the schools of the Directorate of Education / Zarqa First. The study tool was



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

prepared, which consisted of 22 paragraphs, where the study revealed the existence of a correlation between the degree of flexibility of school administration and the degree of self-management improvement in the schools of the Directorate of Education / Zarqa First. Improving the level of self-management.

Key words: Flexibility, school management, self-management.

المقدمة:

وتسعى المنظمات لإحداث التغييرات اللازمة للتكيف مع التطورات والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبح لزاماً على كل منظمة ترغب في البقاء أن تغير ممارساتها واعتقاداتها وإعادة التفكير في كل أنشطتها و ما كان للمنظمات المعاصرة أن تحقق نجاحاً في البقاء و النمو والاستمرارية والمنافسة، دون تطبيق المبدأ التنظيمي الأصيل وهو المرونة" خاصة وأن المنظمات تواجه اليوم زخماً هائلاً من التغيرات البيئية المحيطة، مع غياب الحواجز، بين الداخل والخارج، في زمن العولمة. لقد أصبح الجزء بالكل، والكل بالجزء في عالقة تأثير وتأثر دائم، وهوما يتطلب تمكن المنظمات من الاستجابة الفورية لمختلف التحديات المحيطة.

وهذا التكيف والاستجابة للمتغيرات المحيطة يستدعي من المؤسسات التعليمية ممارسة شيء من الإدارة الذاتية نظراً للمعطيات والظروف الطارئة التي قد تحيط بها ، ومن هنا سعت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة الارتباطية بين المرونة في الإدارة المدرسية وتحقيق الإدارة الذاتية لها.

مشكلة الدراسة:

ترتكز العملية التربوية على المعلم والطالب والمنهاج والأساليب والأهداف ، والتي تتطلب وجود جهة تديرها وهي الإدارة المدرسية والتي يلزمها التحلي بنوع من المرونة التنظيمية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والإدارية مما يؤدي إلى شعورها بقدرتها على الإدارة الذاتية والاستقلال في اتخاذها للقرار الذي ترى أنه الأنسب والأقرب لإمكانية تنفيذه وهذا الشأن لا يعني تمردا على القرارات الصادرة من الجهات الأعلى منها إدارياً، إلا أنه يدل على مهارة الإدارة في تقدير القرار الأصح والأسلم والذي قد يؤخذ من تفويض الصلاحيات ومن هنا برزت مشكلة هذه الدراسة والتي تظهر من خلال الإجابة عن السؤال التالي: ما درجة فاعلية مرونة الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين الإدارة الذاتية لها من وجهة نظر مدراء المدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى؟

أسئلة الدراسة: تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة مرونة الإدارة المدرسية في المدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر مدراء المدارس فيها؟
 2. ما درجة تحسين الإدارة الذاتية للمدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر مدراء المدارس فيها ؟
 3. هل يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة مرونة الإدارة المدرسية وتحسين الإدارة الذاتية للمدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر مدراء المدارس فيها ؟
- فرضية الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الإدارة المدرسية في تحسين الإدارة الذاتية للمدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر مدراء المدارس فيها.
- أهداف الدراسة:

1. قياس درجة مرونة الإدارة المدرسية في المدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر مدراء المدارس فيها .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. تحديد درجة تحسين الإدارة الذاتية للمدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر مدراء المدارس فيها .

3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة مرونة الإدارة المدرسية في تحسين الإدارة الذاتية للمدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر مدراء المدارس فيها.

أهمية الدراسة: تظهر أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- **الأهمية النظرية:** يأمل الباحث أن يتبين مستوى فاعلية مرونة الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين الإدارة الذاتية لها من وجهة نظر مدراء المدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى

- **الأهمية العملية:** تعكس مثل هذه الدراسة جوانب القوة أو الضعف في مستوى مرونة الإدارة المدرسية من تحقيق مجموعة من الأبعاد في العملية التربوية والتي تبدو بشكل واضح وجلي بتأثر الإدارة الذاتية للإدارة المدرسية،

المصطلحات الإجرائية للدراسة:

المرونة: القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من مساحة الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي إخلال، بالتوسط في الأمور، واللجوء للحل الأيسر والأسهل دون تجاوزات أو تقصير أو إهمال بواجبات الوظيفة، أو إحداث أي فوضى داخل الإدارة، تنعكس سلباً على أداء المنشأة بشكل كامل (المواضبة، 2016، ص22).

الإدارة المدرسية: كل نشاط يقوم به مجموعة من العاملين تحت إشراف وتوجيه فرد واحد هو مدير المدرسة، من أجل تحقيق هدف واحد مشترك هو تحسين العملية التعليمية" (الخضر والكودة، 2020).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الإدارة الذاتية : أسلوباً إدارياً حديثاً تمزج فيه الإدارة المدرسية بين تمركز صناعة القرار بالإدارة التعليمية المركزية وإدارة شؤونها بنفسها وتمكين أصحاب المصلحة من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في صنع القرارات التعليمية، وكذلك وضع السياسة التعليمية على مستوى المدرسة (عبدالعال، 2011).

حدود الدراسة: يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

1. **الحد البشري:** وتمثل عينة الدراسة وهم (45) من مدراء المدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى
 2. **الحد المكاني:** تم تنفيذ هذه الدراسة في مدارس تربية الزرقاء الأولى.
 3. **الحد الزمني:** الفصل الأولي للعام الدراسي (2022-2023)
 4. **الحد الموضوعي:** ركزت هذه الدراسة على مدى فاعلية مرونة الإدارة المدرسية وأثره في تحسين الإدارة الذاتية في المدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى.
- الإطار النظري:**

أولاً: مرونة الإدارة المدرسية

عرفت المرونة في المؤسسات التعليمية والتربوية بأنها: الحاجة للاستجابة للتوقعات المختلفة الخاصة بالمتعلمين كافة من جميع الخلفيات والمستويات المختلفة، والعمل على إيجاد أفضل الطرق والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تعزيز الدراسات المنهجية والإفادة بالمزايا الخاصة لكل المشاركين في العملية التربوية (النوري، 2019، ص47) ، وعرفت المرونة أنها القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من مساحة الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي إخلال، بالتوسط في الأمور، واللجوء للحل الأسير والأسهل دون تجاوزات أو تقصير أو إهمال بواجبات الوظيفة، أو إحداث أي فوضى داخل الإدارة، تنعكس سلباً على أداء المنشأة بشكل كامل (المواضية، 2016، ص22). وعرفت أنها



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

قدرة المنظمة على استشراف واستعداد واستجابة المنظمة مع التغيير التدريجي والاضطرابات المفاجئة من أجل البقاء والازدهار (محمود، 2016، ص39) وعرفت المرونة على أنها وصف لقدرة عمل ما أو نظام معين للعودة إلى التوازن بعد الإنحدار أو التدهور (العميريين، 2014) وفي المؤسسات التربوية فالمرونة تعني القدرة على الإستجابة للتغيير مع الظروف البيئية (صالح، 2019) ومصطلح المرونة الإدارية يشير في الغالب إلى قدرة المؤسسة على التوقع والتنبؤ بأي تغيير متنامي قد يظهر على أداء المؤسسة، وكذلك التنبؤ بحالات التعطيل المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة إليها والتكيف معها من أجل بقائها وازدهارها (عواد، 2009، ص416).

ويرى (Yeo, 2002 p242) أن المرونة تتمثل في السعي وراء تحقيق النجاح الذي يتطلب وجود قدرة عالية وفائدة للمنظمة لإجراء التغيير باستمرار والتخفيف من حدة المخاطر والمشاكل والأزمات، (K. T. Yeo , 2002,p241) وبالتالي فهي الحاجة الاستراتيجية الإلزامية للمؤسسة من أجل تحقيق ازدهار كبير في كافة المجالات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والتسويقية، وأن المرونة التنظيمية ليست عملاً تقوم به إدارة الشركة لمرة واحدة فقط، بل هي قدرة تتحقق بمرور الزمن وعلى المدى الطويل، وتتطلب إجادة المرونة التنظيمية تبني العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسن والتطور في الأعمال من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في سائر جوانب المؤسسة، وقد يسمح ذلك للقادة ويتيح لهم اتخاذ مجازفات مدروسة بكل ثقة، ويستفيدون من الفرص التي تمثلهم على أفضل وجه (الربيعاني، 2013).

أهمية المرونة في الإدارة التربوية:

والمرونة مطلب مهم لأنها تساهم في القدرة على رفع مستوى الأداء، وتحقيق الواجبات الوظيفية، وتقليل المجهود، واختصار الوقت، مع إمكانية التغيير للأحسن والأفضل. كما أن المرونة تقلل من النفقات وارتفاع التكلفة التشغيلية للمنشأة، وتساهم في إكساب الموظف الثقة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بالنفس، وتنمية وتطوير القدرات الإدارية والنفسية لديه، وتساهم في إكساب الإدارة والمدرسة القدرة على التطوير والأداء المدرسي الفعّال والصحيح دون أي عيوب أو ملحوظات ومعوقات تشل حركة الأداء العام، وتجعلها تتفوق على نفسها، وتراجع في قدراتها في الأداء (Arnold, S. G. , 2008, & Sutton, T. , Benford, V.

فعدم مرونة الإدارة المدرسية يؤدي إلى إمكانية تعرضها للأخطاء والتقصير في الأداء، والبطء في الأداء المدرسي، وصعوبة التنمية والتطوير في الكوادر البشرية في المدرسي التي تساهم في سرعة الأداء والإنجاز. والمرونة بشكل عام هي التي تساهم في تحقيق أعلى درجة في الإنتاجية، وتحقيق أرقام قياسية في خطط العمل والإنجاز التي تتطلع إليها المنشأة بشكل عام والإدارة بشكل خاص. وبالطبع فإن حدود هذه المرونة تحكمها طبيعة العمل والمهام وبيئة العمل وحجم الانضباط فيها، وفق ما يتوافر لها من إمكانيات مادية وبشرية وإدارية وفنية وتمثل المرونة عند القادة التربويين أهمية خاصة في مجال الإدارة المدرسية، فالقائد التربوي المرن عادة يكون محبوباً من مرؤوسيه، وكما يمتلك القدرة والمهارة على تنفيذ أهداف المؤسسة التربوية من خلال الإمكانيات، والوسائل البسيطة المتاحة، والوصول إلى الحلول التي يهتدي إليها وتتضح أهمية المرونة في الإدارة التربوية من خلال الآتي: (الخطيب، محمد جواد ، 2007، ص1732).

1. اكتشاف القادة التربويين واختيارهم للحلول الميسرة عند اتخاذ القرارات، مما يلاقي ترحيب وقبول من مرؤوسيه بهذه القرارات، والعمل على إنجازها (الرشيدي، 2019).
2. تسهيل عمل القادة التربويين لإجراءات تنفيذ القرارات بأقل جهد وتكلفة وأقصر وقت متاح.
3. قدرة القائد التربوي المرن على تقبل الآراء، والانتقادات الموجهة إليه من قبل المعلمين والإداريين وكذلك الطلبة، مما يجعله أقدر على تصحيح القرارات،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والتبصر بوجود خلل في القرار الجاري اتخاذه، أو عدم جدوى هذا القرار، أو عدم واقعيته، أو صعوبة تنفيذه. (جودة ، 2010).

4. توطيد العلاقات الإنسانية بين القائد التربوي والمرؤوسين في المؤسسة التربوية، مما يتيح الفرص للعاملين في المؤسسة التربوية لإبداء وجهات النظر في مختلف الأمور التي تهم المؤسسة التربوية، والعملية التعليمية، أو في الأمور الخاصة التي تشغلهم، مما يعمل على تجويد العمل بالمدرسة في وجود بيئة و مناخ مدرسي مريح.

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول بأن المرونة تعتبر أمراً لا غنى عنه في الإدارة المدرسية ويرجع هذا الأمر إلى عدة أسباب منها التغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي تشهدها هذه البيئات مما أدى إلى فرض العديد من المخاطر والتهديدات عليها، ولقد ظهرت المرونة في العمليات الإدارية كأحد الحلول الإستراتيجية التي يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات التعليمية على التأقلم، والتكيف مع تلك المتغيرات، ومواجهة كل التوقعات المتمثلة في الفرص أو التهديدات للعمل بداخل المؤسسة التعليمية (الأحمدي، 2009) .

وبداً ظهور مفهوم المرونة الإدارية في فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي عندما حدثت العديد من التغيرات الجوهرية والجزرية في بيئات العمل المختلفة، وبدأ التغيير يدبّ في المؤسسات في جميع أنظمة المؤسسة وهياكلها، من خلال العلاقة بين المؤسسة والعاملين، ففي الأوقات الماضية كان العاملون يتوقعون المكوث في أعمالهم لأطول فترة ممكنة، وكانوا يتمتعون بمستوى معين من الاستقرار، وكان المديرون وأصحاب العمل يوزعون نماذج العمل على العاملين في إطار من الإصلاحات المحدودة، فقد ظهر الكثير من التحديات والتهديدات في العقدين الماضيين من القرن العشرين التي واجهت المؤسسات التنظيمية، ومن أهم هذه التحديات: المنافسة العالمية، والتغيرات التكنولوجية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والتقنية، أو الضغوط التي تفرضها البيئة، مما أدى ذلك إلى ضرورة أن تتمتع المؤسسات التنظيمية بقسط من المرونة التي تجعلها قادرة على التكيف مع تلك التحديات والمشكلات الحالية والمستقبلية عناصر أساسية، وهي: المرونة والديناميكية والمقدرة على التكيف (الحية، 2015، ص35).

يحتاج الإنسان خلال حياته إلى عناصر مادية قادرة على إبقائه على قيد الحياة وإلى عناصر قادرة على جعله فاعلا في الحياة كالتعليم والإبداع، فالتعليم هو أحد أهم عناصر الحياة التي تعطي للإنسان معنى لوجوده فالتعليم ضرورة من ضرورات الحياة، وهو الركيزة الأساسية لأي تطور ونماء اجتماعي، واقتصادي، وهو الجسر الوحيد، ووسيلة العبور إلى المستقبل الزاهر المشرق، فالتربية كعملية استثمار للمجتمع في حاجة ماسة لإدارة فعالة قادرة على قيادة العمل التربوي مما يحقق رقي المجتمع، ويدفع عجلة التقدم والنمو الاجتماعي والاقتصادي، ولقد تطورت مفاهيم الإدارة كثيرا فأصبحت مجموعة هائلة من المفاهيم العلمية، ولاسيما الإدارة التربوية، فقد اتسعت مجالاتها لتشمل جميع المكونات البيئية من مجتمع محلي، ومنهاج وطالبة ومعلمين ومبانٍ (الربيعاني، 2015). ، وأصبحت ضرورة وحاجة ماسة في المجتمع المعاصر، فالإدارة السليمة هي شرط أساس من شروط التربية الصالحة، وهي تعمل على رفع مستوى الأداء، وتساعد على نجاح العمل وإتقانه، وترفع من معنويات العاملين بالمؤسسة، وتزيد من إنتاجيتهم، وتوحد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة حضور العاملين والتزامهم بأعمالهم الموكلة إليهم، ومتابعة غياب المتعلمين، بل أصبح هدف الإدارة المدرسية يتركز حول المتعلم محور العملية التعليمية من حيث توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي، والجسمي، والروحي، والاجتماعي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو فيجب أن



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تكون الإدارة المدرسية عملية شاملة تستهدف إنجاز الأعمال بفاعلية بواسطة العاملين في المدرسة، ولكن الرؤية الأصح تتجاوز كون الإدارة المدرسية مجرد عملية شاملة لتصبح منظومة شاملة متكاملة (الابراهيم، 2011 ص117).

وتختلف ممارسات مديري المدارس من مدرسة لأخرى، وذلك حسب عوامل عدة، منها: ما يتعلق بمدير المدرسة نفسه، وطبيعته الشخصية، ومنها ما يتعلق بالعاملين بالمدرسة، ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي، ومنها ما يرتبط بالإمكانات والبيئة المتوفرة، فنرى أن بعض الإدارات المدرسية تتسم بالسيطرة والسلطة المطلقة، ومنها من ينجح إلى المشاركة والتعاون في إدارته للمدرسة، فلا يسير المديرون على نمط واحد في قيادتهم وتسييرهم لشؤون المدرسة، وتعدّ المرونة الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمثل جانبا من جوانب البعد الأخلاقي في الإدارة، فهي إحدى مطالب الإدارة الناجحة، كونها في حد ذاتها وسيلة مضادة للروتين والجمود، وتهدف إلى تيسير الأعمال وتسييرها بالشكل الذي يحقق الأهداف المخطط لها، فهي إبداع إداري في إنجاز العمل دون إسقاط أنظمتها فالمدير المبدع في مدرسته هو الذي يتميز بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب، والتجديد (رسمي، 2006).

معايير المرونة في الإدارة المدرسية:

1. التوافق بين قيم العاملين وقيم المدرسة: حيث يعكس مدى التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة، حيث يعمل الفرد في بيئة محفزة ترفع من روحه المعنوية وتتعاكس آثارها على أدائه وعمله بشكل عام.

2. التنفيذ: هو تحقيق أو إجراء عملي لفكرة أو خطة أو نموذج أو سياسة، وتتعدد مجالاته، فعندما يكون العامل على علم بأهدافه في الحياة التنظيمية وكيف أن



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الرؤيا المستقبلية تعطى حياته الهدف والمعنى فيصبح تنفيذه هو بصمته في الحياة، ويستطيع أن يوازن بين الأدوار التي يلعبها بالحياة(زكي ، 2019).

3. ترتيب الأولويات يقصد بتحديد الأولويات هي تلك المهارة التي يتم عن طريقها وضع الأشياء أو الأمور في ترتيب معين حسب أهميتها. (عواد، 2009 ص 415)

4. تتسم أنشطة الإدارة المدرسية بالمواءمة بين الأدوار والمسؤوليات: تعتبر الأدوار ومواءمتها من أهم الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها الشخص لتحقيق أهدافه التنظيمية، كونها وسيلة لتحقيق تلك الأهداف. فكل دور يتم تحديده هو قيمة فريدة من نوعه ويتوقع أن يقدمه الفرد سعياً لتحقيق تلك الأهداف التي بدورها تقلل من الاحتكاك التنظيمي(K. T. Yeo, 2002, pp. 241-246)

5. التفاعل والتآزر: هو عملية التعاون وتبادل المعرفة والخبرات في المنظمة، وفي حال توفره ينعكس ذلك بدوره على شعور العاملين بالمسؤولية العامة عن المنظمة واعتبارها كيانه واستقراره(صالح، 2019 ،ص78).

6. تمتلك الإدارة المدرسية القدرات القيادية: هي مجموعة من الإجراءات والقرارات والتصرفات الصائبة التي يتخذها القائد والتي تؤدي لنتائج إيجابية وتتطلق هذه الأمور من موهبة شخصية صقلت بخبرة اكتسبها القائد بالممارسة العملية(زكي، 2019 ، ص627).

وسائل تنفيذ مرونة الإدارة المدرسية:

1. توافق أهداف الخطة المدرسية مع الخطة العامة مما يسمح بتنفيذها بسهولة ويسر، وإمكانية إدخال التعديلات في ضوء الظروف المستقبلية المتغيرة (السلنتي، 2018،ص36).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. وضع إطار عام لسياسة المدرسة تتسم بدرجة من الثبات خلال العام الدراسي، مع الأخذ بعين الاعتبار مراجعتها و تطويرها بما يتلاءم مع المتطلبات المتغيرة للواقع الاجتماعي. (Hilhorst, C. A. R. 2009).
3. وضع الخطط المدرسية القصيرة أو الطويلة المدى، والتي تتسم بالمرونة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة حالياً في المدرسة، والتي يتنبأ بتوفيرها في المستقبل.
4. العمل على فحص البدائل المتاحة وتحليلها عند اتخاذ القرار، واختيار أفضلها في ضوء معيار التكلفة والوقت والجودة. (داود، 2018).
5. تفسير الأنظمة واللوائح التي تدير العمل في المدرسة بصورة موضوعية وشفافة يغلب عليها الصالح العام دون الإخلال بها.
6. الرجوع إلى الخطوات التنظيمية الروتينية عند الضرورة لتحقيق الأهداف، وضبط العملية التربوية.
7. إعطاء الفرصة أمام الشخص المخطئ لتصحيح الخطأ بنفسه قبل الإسراع بمحاسبته بما لا يتجاوز الحدود و القوانين المنظمة لذلك.
8. الحرص على الاستماع إلى وجهة نظر العاملين ومناقشتهم في سير العمل، وتقبل النقد و الأخذ بالآراء التي تعمل على تحسين سير العملية التربوية (Pep,2011.p.68).

ثانياً: تحسين الإدارة الذاتية للمدراس:

مفهوم الإدارة الذاتية:

الإدارة الذاتية المدرسية: تعد الإدارة الذاتية المدرسية مدخلاً إدارياً معاصراً يقدم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة مخرجاتها التعليمية. (العجمي، 2011: 130) وأورد العجمي (2011) تعريفاً لـ ديفيد (David) على أنها إعادة صياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها، حيث تصبح الإدارة المدرسية أكثر استقلالية في توظيف الموارد المتاحة لتفعيل الأنشطة لتطوير المدرسة، كما أورد تعريفاً لـ (cheng) باعتبارها عملية تغيير في مهام الأنشطة المدرسية حيث تصبح حيوية قادرة على حل مشاكل المدرسة وتطويرها فهي إعطاء المدرسة صلاحيات أكبر وخاصة في مجال تفعيل الأنشطة والمشاركة مع العاملين والطلبة، كما تشمل التعريفات العلاقة مع المجتمع المحلي وأهمية ذلك في تطوير البنى التحتية للمدرسة. (الخوaja، 2004).

وتعرف الإدارة الذاتية على أنها عملية إعادة توزيع السلطة بحيث تتخلص المدارس من سلطة السطوة التعليمية المركزية، فتمركز رسالتها حول السيطرة المحلية، وتمكنها من شؤونها الخاصة، بحيث تبني استراتيجيات التحسين والتطوير، وكذلك إعادة هيكلة الإدارة المدرسية من خلال المشاركة المجتمعية، وتمكين أصحاب المصلحة من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في صنع القرارات التعليمية، وكذلك وضع السياسة التعليمية على مستوى المدرسة (عبدالعال، 2011).

كما وتدل الإدارة الذاتية على إتاحة الفرصة للمسؤولين والمعلمين والخدمات المعاونة والآباء والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية وذلك من أجل بذل مزيد من الجهد والطاقة واستثمارها وتوجيهها لخدمة العملية التعليمية على مستوى المدرسة (الجريري 2007، ص 67) ومن هنا فالإدارة الذاتية شكل من أشكال القيادة بالمشاركة والذي يتم عن طريق تحديد الهدف من



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تطوير أداء الهيئة الإدارية للمدرسة، وذلك من خلال الاستفادة من الفريق المكون من كل الجماعات المكونة -بدورها- لمجتمع مدرسي معين ولذلك فهي عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة والآليات المخططة والمنظمة التي ينفذها كافة العاملين بالمدرسة لتحسين العمليات التعليمية والتنظيمية لحل مشكلات المدرسة ولتفعيل دور العاملين فيها من أجل أداء أفضل (العمامرة، 2002)

وهي عملية إعادة توزيع السلطة بحيث تتحلل المدارس من سطوة السلطات التعليمية. فتمركز رسالتها حول السيطرة المحلية وتمكنها من شئونها الخاصة وتبني استراتيجيات التحسين وتغيير الترتيبات التنظيمية في هيكل المدرسة، بإحداث المشاركة الجماعية من المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلي في صناعة القرارات التربوية على مستوى المدرسة وعرفت أنها مدخل إداري تعليمي يعزز الحم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير والتحديث والتنمية المهنية المستدامة، ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل تنتقل المدرسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وتأسيس مهامها طبقاً لظروف احتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية المهنية وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المدرسة. (الفريجات، 2000).

أهداف الإدارة الذاتية:

1. زيادة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في عمليات إدارة المدرسة.
2. التفويض في الصلاحيات للمديرين والمعلمين وتحسين شفافية عمليات التفويض وخاصة أمام المجتمع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3. تحسين مخرجات التعليم من خلال إشراك المعلمين والطلبة في اتخاذ القرار. (علي ورجب، 2010).
4. تهيئة البيئة المدرسية المجتمعية، القائمة على المشاركة والالتزام، مما يزيد من الإحساس بالاعتدال والجدارة والشعور بالملكية والالتزام بن المشاركين.
5. تحسين جودة العملية التدريسية والمهارات الإدارية، في ظل شمول برامج التنمية المهنية والإدارية كافة الكوادر العاملة بالمدرسة.
6. تغيير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي يضمن التفاعل البناء بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور ويكون لديهم دافعية والتزاما وقدوة فائقة على الإنجاز، ويتيح للمدير فرصة تبنى أدوارا جديدة تدعم اللامركزية وتضمن مزيداً من العلاقات الإيجابية بين المنزل والمدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها.
7. توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي؛ بما يضمن تحقيق المشاركة المجتمعية في إدارة وتمويل العملية التعليمية.
8. تحسين عملية صنع القرار المدرسي، في ظل تفعيل المرونة المقننة في تطبيق التشريعات المنظمة لحسن سير العمل المدرسي، مما يضمن التوصل إلى برامج عمل فائق الجودة (الزبيدي، 2001).
9. ترشيد استخدام الموارد المالية للمدرسة، بما يضمن تحسين المساءلة التعليمية حول توظيف الموارد المالية للمدرسة -المساءلة من أجل التنمية.
10. النظر للمراجعة باعتبارها جزءاً رئيساً من المساءلة العامة واعتبارها -كذلك- مقياساً لمدة تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة ومؤشراً لها.
11. بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمدرسة، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المدرسة بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو حتمية التجويد والإصلاح التربوي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

12. زيادة وعى العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم، وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب لضمان التطابق بين التعليم الفعال وسير العمل اليومي بالمدرسة.
13. إعادة هيكله إدارة المدرسة بالشكل الذي يتيح الفرصة للمعلمين والمعاونين للمشاركة في إدارة المدرسة، وصناعة القرارات المرتبطة بحفظ النظام وحسن سير العمل على مستوى مدرستهم، ويمنح أولياء الأمور حق المشاركة في التخطيط التعاوني التعليمي؛ كل ذلك ضماناً لتوسيع دائرة اللامركزية في إدارة المدرسة. (عريفج، 2001).
14. إثراء فعالية إدارة المدرسة نحو التعرف على احتياجات التلاميذ المسئولة عنهم، وتحميل مدير المدرسة كقائد تربوي مسؤولية توجيه التخطيط، بما يدعم مسئولية إدارة المدرسة نحو تجويد مخرجاتها من التلاميذ.
15. تقليل البيروقراطية وزيادة قاعدة المشاركة في صناعة القرارات المدرسية على مستوى المدرسة، وذلك بنقل سلطات معينة من الإدارة التعليمية إلى مدير المدرسة.
16. تفعيل آليات الممارسة العملية للديمقراطية في التعليم على صعيد المدرسة وذلك بمنح المجتمع المحلي دوراً للمشاركة في العملية التعليمية، حتى توتى آليات الإصلاح والتطوير في منظومة التعليم ثمارها.
17. تدعيم دور المشاركة المجتمعية في تمويل التعليم، لدعم الأنشطة المدرسية وإعطاء المدارس الشكل الجمالي الذي يليق بالعملية التعليمية، خاصة في وقت تزايدت فيه المناداة بحتمية التوسع في قاعدة المشاركة المجتمعية في إدارة المدارس.
18. تعزيز شعبية وثقة الآباء والمهتمين بقضايا المجتمع المحلي ومؤسساته بمكانة المدرسة، لأنه السبيل الوحيد لزيادة إقبال التلاميذ عليها، ومن ثم زيادة الدعم المالي الحكومي المخصص لها. (سليمان، 1998، ص85)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

19. تتيح المزيد من المرونة والحرية للمدارس فتنهض باتخاذ الإجراءات السريعة والمناسبة لتحقيق الربط بين الأنشطة المدرسية ومتطلبات البيئة المحلية، ومن ثم حل العديد مما يواجهها من مشكلات على نحو مستقل دون تدخل من جانب الإدارة التعليمية.

مظاهر الإدارة الذاتية للمدرسة:

1. إن هيمنة درجة من حرية العمل والاختيار يصاحبها توفير مدى واسع من البرامج التعليمية المناسبة لإمكانيات التلاميذ والطلاب يقتضي بذل المزيد من الجهد لتفتيت المركزية بصفة عامة
2. توزيع الأعباء والمسؤوليات بين كافة العاملين
3. تبادل أدوار السلطة للمساهمة في حل مشكلات التلاميذ
4. تحفيز العاملين في المدرسة نحو ضرورة تحسين قدراتهم، بتشجيعهم على تقديم أفكار مبتكرة ومبدعة نحو العملية التعليمية
5. يساهم في تحقيق وتلبية رغبات واحتياجات التلاميذ والطلاب
6. حرية العمل
7. المشاركة التعاونية
8. تفتيت المركزية
9. تبادل الأدوار
10. تحفيز العاملين (سلامة، 2003).
11. تحسين المناخ التعليمي
12. زيادة مساحة المسؤولية والمساءلة



أسس ومبادئ الإدارة الذاتية:

1. المشاركة في صناعة القرار، حيث تتشارك إدارة العاملين وأولياء الأمور والطلبة والمجتمع في صناعة القرار في المدرسة.
2. لا مركزية السلطة، ويعتبر ذلك نمطاً إدارياً قوامه تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل الأعباء عن الإدارات المركزية.
3. المساءلة عن النتائج وتعتبر المساءلة والشفافية مفهومان مرتبطان أشد الارتباط بمفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم وبخاصة في ظل الإدارة الذاتية.
4. تحسين ظروف الطلبة وهنا يأتي دور المدرسة في ظل الإدارة الذاتية لتحويل العملية التعليمية للتمركز حول المتعلم، حيث تنمية مهاراته.
5. التنمية المهنية للعاملين، حيث يتم تحديد احتياجات العاملين واخضاعهم لبرامج التنمية المهنية. (العجمي، 2011: 139).

خصائص الإدارة الذاتية للمدرسة:

1. تعد نوعاً من الإصلاح الإداري في مجال التعليم، يقوم على مبدأ المشاركة والحرية والاستقلالية واللامركزية والمساءلة؛ ومن ثم تتمكن المدرسة في ظل هذا المدخل من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فعالية.
2. تعد بمثابة الإستراتيجية التي تقوم برسم السياسات ووضع الأهداف وتصميم خطط وبرامج العمل المدرسي، لتنفيذها من قبل المجالس الإدارية بالمدرسة؛ ضمناً لتحقيق رسالة مدرسية تعليمية واضحة ومتطورة ومعلومة لكافة الأعضاء وقابلة لإسهاماتهم جميعاً.
3. تسعى لتحقيق الأهداف العامة والخاصة التي تخطط المدرسة لها في ضوء عملية التحليل البيئي، وتقومها في ضوء عملية التنفيذ وبذلك تضمن قوة نموذج الإدارة بالأهداف. (عطوي، 2001).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4. تستطيع -بما تتمتع به من حرية واستقلالية- أن تستخدم مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فاعلية في ضوء عمليات التحليل البيئي (خاصة) وعمليات التخطيط الاستراتيجي عامة.

5. تقوم بإجراء تحليلات شاملة ومترابطة، تتضمن عمليات تقويم الأداء للفرد والمجموعة والمدرسة ككل، بهدف إحكام الضبط وتحسين الأداء المدرسي وتجويده بشكل عام.

6. تتخذ من اللامركزية نمطا إجرائيا في صنع قراراتها التي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين المدير والمعلمين والآباء وحتى التلاميذ، لذا فهي تنظم المدرسة باعتبارها مكاناً لحياتهم (جميعاً) وتعترف بحق كل منهم في التنمية.

7. توصف بأن قياداتها إنسانية تربوية فنية متعددة المستويات، ومديرها يمتلك المعرفة وفنيات الإدارة الحديثة، ومؤمن بقيمة العمل من أجل رضا وإشباع كافة المعنيين بأمر التعليم من الآباء والتلاميذ وأبناء المجتمع المحلي ورجال الأعمال، وذلك من خلال تفعيل مبدأ المشاركة في صنع القرارات التعليمية والاستجابة لمبادرات المشاركين. (العرفي، 1993، ص164).

8. تكسب المدرسة الشرعية في اتخاذ القرارات، وتطبيق مبدأ المساءلة، ضمانا لمزيد من الفعالية والإنتاجية وذلك من خلال ضبط ومراجعة وتقويم كافة العمليات الداخلية في المدرسة وما تساهم به في تصميم نظام المساءلة التعليمية.

9. تعتمد في تقويم الأداء على مدخل الفعالية متعدد المستويات والمخرجات، والذي ينظر إلى (التحصيل الدراسي) على أنه مجرد أحد هذه المخرجات، وإلى (التقويم) على أنه عملية مستمرة لتطوير المدرسة؛ ومن ثم تحرص



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

على عمليات الضبط والمراجعة والتقويم، بهدف تصحيح المسار وتجنب ا
لممارسات غير الفعالة في أداء المدرسة، الأمر الذي يزيد من فعالية
المدرسة وجودة مخرجاتها. (مؤذن، 2017، ص81)

10. تهتم بالمتغيرات البيئية والاحتياجات التعليمية والتدريبية كما تحرص على
معرفة الضغوط الخارجية والمعوقات الداخلية، ووسائل التغلب عليها لتحسين
الأداء المدرسي، ومن ثم تصبح المدرسة في عملية تعلم مستمر وتطوير
تنظيمي دائم، يزيد من فعاليتها ويضمن توافرها مع ظروف السوق، ويشجع
مبادراتها الفردية والجماعية والتنافسية، بما يعود على المدرسة في النهاية
بمكاسب مادية تحقق من خلالها جودة تعليمية وقوة تنافسية متميزة.

11. تزيد من مستوى فعالية الإدارة المدرسية لأنها تدفع القرارات إلى أسفل
لمن لديهم معرفة وواقعية أكبر لإدارة شؤون المدرسة، وتمنح السلطة
للمعلمين والآباء والمواطنين وأعضاء المجتمع المحلي وأصحاب الأعمال
وتشركهم في صنع القرارات التربوية بالمدرسة.

12. تسمح بحسن إدارة الوقت واستثماره، فهي تقوم بتحديد المدى الزمني
لليوم الدراسي بشكل أكثر فعالية وكفاءة، مما ينعكس ذلك بأثره على العائد
في استثمار رأس المال من حيث: ترتيبات طرق التدريس والتعلم وحسن
الاستفادة القصوى من الأبنية التعليمية والأجهزة والمعدات، مع زيادة وقت
التعلم وإتاحة الفرصة لمعرفة ومقارنة تكاليف طرق التعلم البديلة مثل التعلم
الذاتي، والتعليم المبرمج والتعليم عن بعد.

13. تتيح الفرصة لتطبيق السياسات والبرامج التعليمية في المدرسة بسهولة
ويسر نتيجة: وجود المرونة الإدارية وتقليل السلطات الفردية وتفويض



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

السلطات وتنمية روح التعاون بين كافة العاملين بالمدرسة وأفراد المجتمع المحلي المحيط بها. (الفياض، 2011).

معوقات الإدارة الذاتية:

ولأن ثقافة التغيير ضعيفة في مجتمعنا، فلقد واجهت عملية تطبيق الإدارة الذاتية في مدارسنا معوقات عديدة كان أبرزها المعوقات الإدارية والتنظيمية، التي تأخذ وقتاً كبيراً من مدير المدرسة لتنفيذها ومتابعتها. إذ أن عدم مرونة الأنظمة واللوائح يجعل من الصعوبة على مدير المدرسة حل المشاكل الطارئة، واستنفاد وقت طويل لمراجعة الدوائر في مديريات التعليم، (كنعان، 2009).

كما أن ضعف قناعة القيادات التربوية العليا بأهمية تفويض السلطة يعد من أبرز معوقات الإدارة الذاتية، ويعيق تنفيذها ويعتبر ضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين إحدى الحجج التي يبيدها القادة التربويين لعدم تفويضهم الصلاحيات، ويدل ذلك على ضعف هؤلاء القادة في نقل المهارات القيادية إلى مرؤوسيه، خوفاً من أن يكونوا منافسين لهم. (العمارة، 2015)

العلاقة بين مرونة الإدارة المدرسية والإدارة الذاتية :

تتيح المزيد من المرونة والحرية للمدارس فتنهض باتخاذ الإجراءات السريعة والمناسبة لتحقيق الربط بين الأنشطة المدرسية ومتطلبات البيئة المحلية، ومن ثم حل العديد مما يواجهها من مشكلات على نحو مستقل دون تدخل من جانب الإدارة التعليمية، ولدى البحث عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية فإن من معوقات تطبيق الإدارة الذاتية هو غياب المرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة ومن هنا يتطلب التنبؤ بالحل الإبداعي للمشكلات من خلال المرونة المعرفية والفعالية الذاتية (العتيبي، 1436هـ). ، فإذا كانت الإدارة المدرسية تتمتع بشخصية مرنة، فستعتمد على قوتها الداخلية التي تساعد على التماسك عندما تواجهها إخفاً أو



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تحديًا ما، ومن جهة أخرى فإن الإدارة الذاتية تهدف إلى زيادة كفاءة الموارد التعليمية وفعاليتها من خلال تقليل الإجراءات البيروقراطية الجامدة ، وتحفيز دافعية الأفراد ليكونوا أكثر إيجابية وإنتاجية لتحقيق المزيد من الموارد للعملية التعليمية ، وهذا ما لم يتحقق إلا إذا كانت الإدارة المدرسية تتسم بالمرونة وبالتالي زيادة فاعليتها كما تُسهم في تحديث و تطوير وتجويد أساليب التعليم والتعلم من خلال تقريب صناعة القرارات إلى الأماكن التي تطبق فيها القرارات عن طريق ما يسمى الإدارة من موقع العمل مما يسهم ذلك في زيادة الدافع لدى المديرين والمعلمين في تحسين نظام المحاسبة التعليمية حول استخدام الموارد (السلمي، 2015).

ويرى الباحث أن العلاقة بين مرونة الإدارة المدرسية والإدارة الذاتية تظهر في أن الإدارة المدرسية أقرب إلى الواقع الميداني التعليمي في المدرسة من غيرها ومن ثم يمكن أن تكون التعليمات من الصعوبة البالغة في تطبيقها ، وليس أدل على ذلك من تفويض الصلاحيات لبعض المدارس والمديريات دون غيرها في الظروف الطارئة كوقت الشتاء وكذلك فمدارس المملكة الحكومية ليست بمستوى واحد من حيث القدرات أو الكفاءات أو الإمكانيات ، الأمر الذي يتطلب من مدير المدرسة مراعاة التعليمات لدى تنفيذها إلا أنه قد يعسر ويستبعد تطبيقها في بعض المدارس الحكومية ونظراً لاختلاف وتنوع ظروف العاملين في الميدان المدرسي ، الأمر الذي قد يقتضي من مدير المدرسة مراعاة ظروفهم وهذا ما يستدعي توافر المرونة لدى مدير المدرسة و اتخاذ القرار المناسب لواقع الحال وهذا ما يدعى بالادارة الذاتية(البقي، 2012).



- أجرى الأطرش هناء عبدالغني و الباسل، ميادة محمد فوزى وائل و فيق رضوان(2021) دراسة هدفت إلى التعرف على أن إدارة المرونة التنظيمية تعتبر مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر مجلة كلية التربية بدمياط حيث تعد الإدارة المدرسية وإدارة الروضة جزءا من الإدارة التعليمية ، وهي أصغر تشكيل إداري ، لكنها من أهم التشكيلات الإدارية ، وذلك لأنها المنفذ الأساسي للسياسة التعليمية ، حيث لم تعد مهمة مدير المدرسة تقتصر على المحافظة على النظام في المدرسة والروضة ، والتأكد من سير الدراسة وفق المنهج والبرنامج اليومي ، وتفقد الحضور والغياب . بل أصبحت هناك مجالات تربوية جديدة فرضت نفسها ، حيث أصبح محور عمل الإدارة ينصب على المنتج التعليمي (الطالب) ، والسعي لتوفير الإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه من جميع الجوانب المعرفية والوجدانية والعقلية والروحية والبدنية ، وعلى المعلم وتهيئة المناخ والظروف المناسبة له حتى يتسنى له أن يقوم بعمله على الوجه الأكمل ، وهذا يتطلب منح الإدارة المدرسية صلاحيات تساعدها على تحقيق أهدافها وتحقيق رؤية مصر 2030.
- وقام القحطاني ، نوف على محمد و البدوي أمل محمد حسن(2021) بدراسة واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطوير وهدف البحث معرفة واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية ووضع عدد من الآليات التي تسهم في تطويرها، وأسفر البحث عن أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية (المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية)، جاءت بدرجة "متوسطة"؛ وعدم وجود فروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية لأبعاد



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(المرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكتيكية) تعزى لمتغيرات الوظيفة الحالية والمرحلة التعليمية، وتوصل البحث إلى وضع عدد من الآليات التي تسهم في تطوير تلك الممارسات ومنها: عقد الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة للتعريف بالمرونة التنظيمية وأبعادها المختلفة، ووضع المدرسة بدائل استراتيجية مناسبة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة (الداخلية أو الخارجية) والتكيف معها؛ وأوصى البحث بتأهيل قائدات المدارس في مجال التفكير الابداعي، وعقد دورات تدريبية للقائدات لتنمية مهاراتهم وقدراتهن في مجال تطبيق المرونة التنظيمية وأبعادها بالمدرسة.

- ففي دراسة أجرتها محسن (2019) هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من (1352) مديراً و(1105) مديرة، وتكونت عينة الدراسة من (220) مديراً و(180) مديرة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس بغداد الابتدائية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت انه لا فروق تعزى لمتغيري الجنس والخدمة في متوسطات استجابات مديري المدارس نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس بغداد الابتدائية.

- وسعت دراسة أجرتها صيام (2018) التعرف إلى واقع الإدارة الذاتية في مدارس المعارف الابتدائية في القدس من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك معرفة أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، التخصص، جنس المدرسة، نوع المنهاج، والمسمى الوظيفي لاستجابات عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (364) من العاملين في هذه المدارس منهم (11) مديراً ومديرة، (257) معلماً ومعلمة و(79) مركزاً ومركزة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على خمسة مجالات ، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس المعارف



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

في شرقي القدس جاء بدرجة متوسطة، والمعوقات كذلك جاءت بدرجة متوسطة وبينت كذلك عدم وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة تعزى لجميع المتغيرات.

- وهدفت دراسة أجراها الشريجة، العنبري، والعاظمي (2017) التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الثانوية بالكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية ومعرفة هل هناك فروق في استجابات المديرين تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون استبانة مكونة من (37) فقرة، موزعة على ستة مجالات وهي: الشؤون الإدارية، المناهج وطرق التدريس، وشؤون الموظفين، الشؤون الطلابية، المرافق المدرسية، الشؤون المالية. تكونت عينة الدراسة من (32) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المديرين نحو الإدارة الذاتية كانت مرتفعة، وفي جميع المجالات عدا مجال المناهج وطرق التدريس، حيث جاءت الاستجابة متوسطة، وظهرت فروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولجميع المجالات ما عدا مجال المناهج وطرق التدريس، وشؤون الموظفين ولصالح من خدم منهم أقل من خمس سنوات.

- وهدفت دراسة مسلم، عزيزة علي محمود (2016) إلى بحث درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية تربية عمان الأولى، تم اختيار عينة طبقية عشوائية منه تكونت من (235) معلماً ومعلمة بنسبة مئوية بلغت (30%) من المجتمع الكلي البالغ (774) معلماً ومعلمة. وتم استخدام استبانتي الأولى لقياس درجة المرونة التنظيمية، والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: كانت الدرجة الكلية للمرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى، من وجهة نظر المعلمين، عالية. ولم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس تعزى إلى متغيرات: الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي. وكان مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى، من وجهة نظر المعلمين، متوسطاً. ولم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، ولكن كان هناك فروق تعزى إلى متغير الخبرة. بالنهاية كان هناك علاقة طردية بين درجة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في مديرية تربية عمان الأولى ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وفي ضوء نتائج الدراسة، قدمت الباحثة توصيات لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين أهمها رفع رواتبهم، وتخفيف الضغوط والأعباء الواقعة عليهم، والتأكد من عدم وجود استغلال في عقود عملهم السنوية.

- وقد سعى سليم (2015) لمعرفة واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وكذلك معرفة مدى وجود فروق لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والكلية، والوظيفة، والمديرية، تكونت عينة الدراسة من (424) مديراً ومعلماً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدم الاستبانة لهذا الغرض، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية كان كبيراً، وأنه لا فروق بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لواقع تطبيق الإدارة الذاتية يعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات باستثناء مجالي النمو المهني وتفويض الصلاحيات لصالح الذكور، ولا فروق تبعاً لمتغير الخبرة والكلية والوظيفة في جميع المجالات، كما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات، وأداء الطلبة والمتابعة والمحاسبة والعلاقة مع المجتمع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- المحلي ولصالح حملة الدبلوم، كما لا توجد فروق تعزى لمتغير المديرية في جميع المجالات باستثناء (المعوقات لإدارية والمالية، ومجال تفويض الصلاحيات).
- كما سعت السلمي (2015) في دراستها إلى الوقوف على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات وسبل علاجها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لأغراض الدراسة واستبانتان معدتان للمديرات والمعلمات، وأظهرت النتائج أن تقديرات المديرات والمعلمات في المدرسة الثانوية في مكة المكرمة لدرجة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية جاءت كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق في تقدير المديرات والمعلمات لمعوقات الإدارة الذاتية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة ومكتب التعليم.
- وقام فالي وداود (Vally & Daud, 2015) بدراسة هدفت إلى معرفة سياسة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في مدارس كوالالمبور، واستخدم الباحثان المنهج النوعي لملاءمته أغراض الدراسة، وأظهرت النتائج أن مديري مدارس كوالالمبور لديهم إدارة فاعلة وجاهزية لتطبيق الإدارة الذاتية التي تتناسب مع مواردهم البشرية، وأنهم لديهم رؤى مستقبلية لتطوير مدارسهم والعاملين فيها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الطريقة والاجراءات:

اولاً: مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بجميع مدرء مدارس تربية الزرقاء الأولى
ثانياً: عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية البسيطة من مدرء مدارس تربية الزرقاء
الأولى حيث تم إعداد (50) استبانة وزعت من قبل الباحث للقدرة على توضيح الفقرات
للمستجيبين في حالة وجود أي اشكالية وتم إعطاء الوقت الكافي للمستجيب للحصول
على بيانات دقيقة، تم استرداد (47) استبانة وبعد إجراء عملية الترميز وجد أن هناك
استبانتين غير صالحتين ليكون عدد الاستبانات المعتمدة في التحليل (45) استبانة،
وفي الجدول التالي توصيف لعينة الدراسة

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	55.5 %
	انثى	20	44.5 %
	المجموع	45	100 %
المستوى التعليمي	بكالوريوس	29	64.5 %
	ماجستير فأعلى	16	35.5 %
	المجموع	45	100 %
الخبرة	من 5-10 سنوات	11	24.5 %
	10 سنوات فأكثر	34	75.5 %
	المجموع	45	100 %

ثالثاً: إجراءات الدراسة: لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية :

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية
2. تحديد أفراد مجتمع الدراسة وهم مدرء مدارس تربية الزرقاء الأولى



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3. اختيار عينة الدراسة وهي عينة عشوائية من مدرء مدارس تربية الزرقاء الأولى .
4. توزيع الاستبيانات الورقية على عينة الدراسة .
5. تفريغ البيانات وإدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

رابعاً: أداة الدراسة: قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك بعد مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة واشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور كآآتي:

- المحور الاول: اشتمل بالمعلومات الشخصية ذات الصلة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، سنوات، التحصيل الدراسي).

- المحور الثاني: اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل مرونة الإدارة المدرسية وقد تكونت من (12) فقرة تم من خلالها قياس المتغير .

- المحور الثالث: اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (تحسين مستوى الإدارة الذاتية) وقد تكونت من (10) فقرة غطت المتغير بالكامل.

وقد صممت على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يأتي: موافق بشدة: خمس درجات، وموافق: أربع درجات، ومحايد: ثلاث درجات وغير موافق: درجتان، وغير موافق إطلاقاً: درجة واحدة ، وللوصول إلى مدى ملائمة الاستبانة لما صممت إليه تم اختبار الصدق والثبات لاستمارة الدراسة. من خلال الآتي:

الصدق الظاهري: تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في مجال الدراسة وقد تم الأخذ في ملاحظات السادة المحكمين من خلال حذف بعض الفقرات وإعادة صياغة البعض الآخر لتكون الاستبانة في صيغتها النهائية تتلاءم مع طبيعة البحث والغرض الذي أعدت من أجله ، حيث تأكد الباحث من صدق المقياس بعد إعداد الصورة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الأولية له على (10) من المحكمين في ميدان التربية من المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، والإشراف التربوي، والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أساتذة الجامعة الأردنية والمشرفين التربويين الذين يحملون درجة الدكتوراه والماجستير وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون، وانتماء العبارات إلى المقياس وصياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، حيث تم تعديل بعض الفقرات في ضوء ملاحظاتهم كما تم حذف بعض الفقرات وبالنتيجة أصبح المقياس يتألف من (22) فقرة،

ثبات الاستبانة: بعد جمع البيانات وترميزها ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، فقد استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعادلة كرونباخ ألفا، واختبار (ت) لعينة واحدة، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، اختبار تحليل التباين الاحادي، وتم احتساب ثبات فقرات الاستبانة باستخدام الطريقة الإحصائية كرونباخ ألفا، والجدول ادناه يبين معامل كرونباخ ألفا لكافة متغيرات البحث:

جدول رقم (1) معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

الابعاد	معامل كرونباخ ألفا	الصدق
أسس مرونة الإدارة المدرسية	0,886	0,941
آليات مرونة الإدارة المدرسية	0,903	0,950
تقييم مرونة الإدارة المدرسية	0,778	0,883
تحسين مستوى الإدارة الذاتية	0,879	0,938
الإجمالي	0,855	0,924

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع متغيرات البحث الأساسية تتمتع بمعدل ثبات مقبولة حيث تم استخراج معامل الثبات بطريقة إعادة تطبيق الاختبار وبلغ معامل الثبات المستخرج بطريقة الإعادة، وبعد أن وصلت أجمالي معدل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة ككل (0,855) هذا ما يدل دقة فقرات الاستبانة وإمكانية الوثوق بها. كما وتم



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التحقق من الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا، وبلغ معامل الثبات المستخرج بطريقة الاتساق الداخلي ويتضح من معامل الصدق أن المقياس يمكن أن يقيس ما وضع لقياسه بعد أن بلغ إجمالي معامل الصدق لجميع الأبعاد (0,924) وهي قيم مناسبة وتدل على ثبات أداة الدراسة.

خامساً: عرض وتحليل نتائج فقرات استبانة البحث

يسعى الباحث الى تقديم رؤية شمولية عن طبيعة متغيرات البحث من خلال تحليل آراء المستجيبين من مدرء المدارس تربية الزرقاء الأولى، أجريت عملية التحليل الإحصائي لجميع فقرات الدراسة لوصف وتشخيص أهمية متغيرات الدراسة من جهة ولإيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين مرونة الإدارة المدرسية وتحسين مستوى الإدارة الذاتية.

1- وصف وتشخيص أهمية متغيرات الدراسة

يتم هنا وصف وتشخيص أهمية أبعاد الدراسة بالنسبة للعلاقة بين مرونة الإدارة المدرسية وتحسين مستوى الإدارة الذاتية من خلال بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت التي أجريت على فقرات الاستبانة حيث وصلت إلى (22) فقرة وكما يأتي:

❖ عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل مرونة الإدارة المدرسية

يتم توضيح أهمية أبعاد متغير مرونة الإدارة المدرسية من خلال تفسير استجابات العينة المستهدفة للوصول إلى التشخيص الدقيق الذي من خلاله يمكن الخروج بنتائج تحاكي الواقع المدروس وكانت النتائج المتعلقة بأبعاد الحوافز كالآتي:

البعد الأول: عرض وتحليل نتائج فقرات بعد أسس مرونة الإدارة المدرسية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول رقم (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة

الدراسة على فقرات المتغير المستقل (أسس مرونة الإدارة المدرسية)

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات أسس مرونة الإدارة المدرسية
مرتفع	0,70	3,89	وجود توافق بين قيم العاملين وقيم المدرسة
مرتفع	0,74	3,78	تحدد الإدارة المدرسية الأولويات حسب الأهمية
مرتفع	0,74	3,82	تتسم أنشطة الإدارة المدرسية بالمواءمة بين الأدوار والمسؤوليات
مرتفع	0,78	4,01	تمتلك الإدارة المدرسية القدرات القيادية
مرتفع	0,74	3,87	المؤشر الكلي

الجدول اعلاه يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق للفقرات أسس التعاون لقياس فاعلية مرونة الإدارة المدرسية وأثره في تحسين مستوى الإدارة الذاتية وفقاً لوجهة نظر العينة المستهدفة، ويتبين من المؤشرات في الأعلى أن أسس مرونة الإدارة المدرسية المتبعة واضحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,87) بانحراف معياري قدره (0,74) في إجابات أفراد العينة، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا البعد وقيمة الاختبار المعتمد وهو الوسط النظري (3) بفارق (0,87)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الرابعة (تمتلك الإدارة المدرسية القدرات القيادية) التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت الى (87,7%) بمتوسط حسابي (4,01) وبانحراف معياري (0,78)، كما وأن جميع الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالوسط النظري، وقد تعزى هذه النتائج إلى نضج الوعي لدى الإدارة المدرسية بأهمية دوره كل منهم في العملية التربوية، نظراً لاعتبار أنه في واجهة الميدان التربوي.



البعد الثاني: عرض وتحليل نتائج فقرات آليات مرونة الإدارة المدرسية
جدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة
على فقرات المتغير المستقل (آليات مرونة الإدارة المدرسية)

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات آليات مرونة الإدارة المدرسية
مرتفع	0,66	3,86	توافق أهداف الخطة المدرسية مع الخطة العامة مما يسمح بتنفيذها بسهولة ويسر
مرتفع	0,84	4,22	تقوم الإدارة المدرسية بفحص البدائل المتاحة وتحليلها عند اتخاذ القرار، واختيار أفضلها في ضوء معيار التكلفة والوقت والجودة.
مرتفع	0,74	3,56	تحرص الإدارة المدرسية على الاستماع إلى وجهة نظر العاملين ومناقشتهم في سير العمل
منخفض	1,08	2,92	تعطي الإدارة المدرسية فرصة للمخطئ لتصحيح خطئه بنفسه قبل محاسبته دون تجاوز القوانين والتعليمات
مرتفع	0,83	3,79	المؤشر الكلي

يتضح من خلال الجدول أعلاه على اتباع الإدارة المدرسية لآليات مرونة الإدارة المدرسية التي يلزمه اتباعها حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,79) بانحراف معياري قدره (0,83) أي أن هناك نتيجة مرتفعة تدل على اعتماد آليات مرونة الإدارة المدرسية، ما يؤكد هذه النتيجة ارتفاع المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي عن قيمة الاختبار المعتمد بمقدار (0,79)، أما على مستوى الفقرات فقد عززت الفقرة الثانية المتمثلة ب(تقوم الإدارة المدرسية بفحص البدائل المتاحة وتحليلها عند اتخاذ القرار، واختيار أفضلها في ضوء معيار التكلفة والوقت والجودة) بعد أن حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (3,86) بانحراف معياري (0,66) لأفراد العينة مما يدل على وجود اتفاق حول اتباع الإدارة المدرسية لآليات مرونة الإدارة المدرسية في حين حصلت الفقرة الرابعة (تعطي الإدارة المدرسية فرصة للمخطئ لتصحيح خطئه بنفسه قبل محاسبته دون تجاوز



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

القوانين والتعليمات) أقل متوسط حسابي (2,92) بانحراف معياري وبنسبة اتفاق (1,08) ما يدل على الطرق والأساليب المعتمدة من قبل إدارة المدرسة في منح الحوافز لا تتناسب وطبيعة ما صممت من أجله، وقد تعزى هذه النتائج إلى بذل مديري المدارس أقصى جهد ممكن لتسهيل عمل المدرسة واستشعار كل من مديري المدارس أن دوره هام .

البعد الثالث: عرض وتحليل نتائج فقرات تقييم مرونة الإدارة المدرسية
جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (تقييم مرونة الإدارة المدرسية)

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات تقييم مرونة الإدارة المدرسية
منخفض	0,95	2,77	تتابع الإدارة المدرسية تنفيذ قراراتها
مرتفع	0,94	3,77	تتعامل الإدارة المدرسية بحيادية وموضوعية مع ما تواجهه المصلحة العامة في المدرسة
مرتفع	0,76	3,91	تدعم الإدارة المدرسية قراراتها بالبراهين والأدلة المادية والواقعية
مرتفع	0,60	4,00	تأخذ الإدارة المدرسية الملاحظات التي تبديها القطاعات العاملة فيها بجدية وتدرسها حال معارضتها لها
مرتفع	0,81	3,62	المؤشر الكلي

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3,62) بانحراف معياري قدره (0,81)، وفي نفس الوقت تم تعزيز النتائج المذكورة من خلال الفقرة المتعلقة ب(تأخذ الإدارة المدرسية الملاحظات التي تبديها القطاعات العاملة فيها بجدية وتدرسها حال معارضتها لها) حيث حققت أعلى متوسط حسابي من بين الفقرات بلغ (4,00) بانحراف



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

معياري قدره (0,60) في حين سجلت فقرة (تتابع الإدارة المدرسية تنفيذ قراراتها) أقل متوسط حسابي بلغ (2,77) بانحراف معياري قدره (0,95).

عرض وتحليل نتائج المتغير التابع تحسين مستوى الإدارة الذاتية

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة

على فقرات المتغير المستقل (تحسين مستوى الإدارة الذاتية)

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات تحسين مستوى الإدارة الذاتية
مرتفع	0,73	3,84	توزيع الأعباء والمسؤوليات بين كافة العاملين
مرتفع	0,65	3,73	تستطيع الإدارة المدرسية بما تتمتع به من حرية واستقلالية أن تستخدم مواردها المتاحة بشكل جيد وأكثر فاعلية
منخفضة	0,97	2,94	بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمدرسة، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المدرسة بما يضمن تحفيز العاملين فيها
مرتفع	0,94	3,77	تحسين عملية صنع القرار المدرسي، في ظل تفعيل المرونة المقننة في تطبيق التشريعات المنظمة لحسن سير العمل المدرسي.
مرتفع	0,42	3,09	تهيئة البيئة المدرسية المجتمعية، القائمة على المشاركة والالتزام
مرتفع	0,59	4,02	التفويض في الصلاحيات للمديرين والمعلمين وتحسين شفافية عمليات التفويض وخاصة أمام المجتمع
مرتفع	0,76	3,88	تتيح المزيد من المرونة والحرية للمدارس فتهض باتخاذ الإجراءات السريعة والمناسبة لتحقيق الربط بين الأنشطة المدرسية ومتطلبات البيئة المحلية
مرتفع	0,89	3,86	تحقق الإدارة الذاتية التنمية المهنية للعاملين وتحديد احتياجات العاملين واخضاعهم لبرامج التنمية المهنية
مرتفع	0,70	4,07	تكسب الإدارة المدرسة مشروعية اتخاذ القرارات، وتطبيق مبدأ المساءلة، ضمانا لمزيد من الفعالية والإنتاجية
مرتفع	0,78	4,02	تتخذ الإدارة المدرسة من اللامركزية نمطا إجرائيا في صنع قراراتها التي تقوم على أساس مبدأ المشاركة بين المدير والمعلمين والآباء وحتى التلاميذ
مرتفع	0,74	3,72	المؤشر الكلي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول أعلاه يعرض النتائج المتعلقة بفقرات تحسين مستوى الإدارة الذاتية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق والنتيجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,72) بانحراف معياري (0,74) ما يعكس حالة اتفاق على المتغير التابع لتصل النتيجة العامة إلى نتيجة مرتفعة، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا البعد وقيمة الاختبار المعتمدة وهو الوسط الافتراضي (3) بفارق (72) أي أن هناك تحسن في مستوى الإدارة الذاتية، أما على مستوى الفقرات التي تدعم هذه النتيجة فقد سجلت فقرة (تكسب الإدارة المدرسة مشروعية اتخاذ القرارات، وتطبيق مبدأ المساءلة، ضمانا لمزيد من الفعالية والإنتاجية) متوسط حسابي بلغ (4,07) بانحراف معياري قدرة (0,70) أما أقل الفقرات مستوى إجابة فقد كانت (بث الرقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمدرسة، وتشجيع أسلوب التقييم الذاتي داخل المدرسة بما يضمن تحفيز العاملين فيها) فقد سجلت متوسط حسابي (2,94) بانحراف معياري قدرة (0,97)

اختبار فرضية الدراسة وتحليل علاقة الارتباط والتأثير

يهدف الباحث في هذه الفقرة اختبار فرضية البحث، وعرض علاقات الارتباط والتأثير وتحليلها ويوضح الجدول أدناه المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال حول العلاقة والتأثير للتعرف على مدى صحة الفرضيات.

الجدول (6) المؤشرات التي توضع العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	R ²	قيمة (F) المحسوبة	قيمة الدالة المحسوبة
أسس مرونة الإدارة المدرسية آليات مرونة الإدارة المدرسية تقييم مرونة الإدارة المدرسية	تحسين مستوى الإدارة الذاتية	0,56**	0,25	9,50**	0,014
		0,43*	0,29	6,50*	0,018
		0,66**	0,22	8,50**	0,027
X	Y	0,63**	0,19	13,50**	0,019

* تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,05)

** تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,01)



الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الإدارة المدرسية في تحسين الإدارة الذاتية للمدارس التابعة لتربية الزرقاء الأولى من وجهة نظر مدراء المدارس فيها.

تبين من خلال المؤشرات الواردة أعلاه أن قيمة الدالة المحسوبة بلغت (0,019) وبهذا تكون أقل من الدالة المتعددة (0,05)، وقد أكدت المؤشرات على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($0,63^{**}$)، مما يدل على أن لمرونة الإدارة المدرسية تأثير يؤدي إلى تحسين مستوى الإدارة الذاتية وما يعزز هذه الإجابة قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0,19) أي أن (19%) من التحسين الحاصل بمستوى الإدارة الذاتية يعود لمرونة الإدارة المدرسية، كما وتبين أن قيمة F المحسوبة ($13,50^{**}$) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على أن هناك تأثيرا لمرونة الإدارة المدرسية وعلى تحسين مستوى الإدارة الذاتية وعليه فجميع المؤشرات الواردة أعلاه تثبت صحة الفرضية الرئيسية.

التوصيات :

1. تعميق أسس مرونة الإدارة المدرسية وتعزيزها لما في ذلك من أثر في تحسين مستوى الإدارة الذاتية للمدرسة.
2. التأكيد على الإدارة المدرسية اتباع آليات واضحة ومحددة ومرنة في عملها .
3. ضرورة تدريب مكونات الإدارة المدرسية على تقييم مرونتها مع الأخذ بعين الاعتبار بأسس التقييم الحديثة.
4. تطوير البيئة المدرسية بمبانيها ومرافقها وتجهيزاتها حتى تكون مشجعة على العمل المرن، وتمكن الإدارة من القيام بواجباتها وأدوارها



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المراجع :

1. الابراهيم، عدنان (2011) الإدارة التربوية "مدرسية وصفية، عمان: دار اليازوري.
2. الأحمدى، أنس(2009) المرونة ، مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع. الرياض
3. الحية، وليد. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. الخطيب، محمد جواد. (2007). تقييم عوامل مرونة الأنا لدى الشباب الفلسطيني في مواجهة الأحداث الصادمة. مجلة الجامعة الإسلامية، 12 (13)، 1744-1732
5. رسمي، محمد. (2006). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. ط 1، الإسكندرية: دار الوفاء.
6. النوري، فتيحة (2019). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي اتصال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي. رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
7. المواضية، يوسف عطوي (2016). دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.
8. محمود، إيمان إياد غالب (2016). العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير. المؤسسة الهاشمية بالزرقاء.
9. العميرين، طارق محمد (2014). مدى توافر المرونة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات الهواتف المتنقلة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير. الأردن، جامعة مؤتة.
10. السلنتي، لمياء السعيد (2018). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، رسالة ماجستير. مصر، جامعة قناة السويس.
11. داود، عزت توفيق (2018). واقع ممارسة التفويض الإداري وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، الأردن، المؤسسة الهاشمية.
12. الربيعاني، مها عباس (2015). واقع ممارسة المرونة الإدارية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمشرفات. رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى.
13. الرشيدى، هدى سعد (2019). المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
14. البقمي، بدر مهدي. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
15. السلمي، فاييزة بنت محمد بن فوزان. (2015). معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات وسبل علاجها. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

16. العتيبي، سلمى عبد الرحمن (1436هـ). واقع تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الابتدائية التابعة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، السعودية.
17. الخولجا، عبدالفتاح (2004). تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان.
18. الزبيدي، سلمان عاشور (2001). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا.
19. العميرة، محمد حسن (2002) مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار المسيرة، عمان.
20. الفريجات، غالب (2000). الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة، عمان.
21. رافدة الجبريري (2007م): الإدارة والتخطيط التربوي دار الفكر، عمان.
22. سلامة، ياسر (2003). الإدارة المدرسية الحديثة، دار عالم الثقافة، عمان.
23. عرفات عبد العزيز سليمان 1998م/ الإدارة التربوية الحديثة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
24. عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
25. عطوي، جودت (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان.
26. عبد الله بلقاسم العرفي 1993م، الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، منشورات جامعة قارونس
27. الربيعاني، مها. 2013 درجة ممارسة المرونة الإدارية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات المشرفات رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية
28. جودة، جيهان (2010). بداعات المعلم العربي، مفاهيم وتدرجات. عمان: دار الفكر.
29. صالح، هدى سعد المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2019.
30. عبد الكريم سلامة عواد، "أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مجلد 5، العدد الثالث، 2009 ص 415 - 431
31. زكي، محمد حمدي (2019) المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة - دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة 2019/12/17
32. العجمي، محمد. (2011). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف. عمان: دار المسيرة للتوزيع والنشر.
33. الخضرم، الزين الخليفة والكودة أبونذر مبارك (2020) الإدارة المدرسية، منصة كتبنا للنشر الشخصي ResearchGate <https://www.researchgate.net>
34. عبدالعال، أحمد، وأحمد، عبد العاطي. (2011). دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسة في كل من: كندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانيات: الإفادة منها في مصر. التربية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (33)14، 107 - 218.
35. علي، أسامة ورجب، مصطفى، (2010). الإدارة الذاتية للمدرسة. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
36. كنعان، نواف. (2009). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة للتوزيع والنشر.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

37. العميرة، محمد. (2015). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الثقافة للتوزيع والنشر.

- Arnold ،V. ،Benford ،T. ،& Sutton ،S. G. (2008). Enhancing Strategic Flexibility And Performance Through Risk Management: The Enabling Role Of It Integration
- K. T. Yeo, "Critical Failure Factors in Information System Projects", International Journal of Project Management, Vol. 20, No. 3, 2002, pp. 241-246.
- Pepe, J. (2011). The Relationship of Principal Resiliency to Job Satisfaction and Work Commitment: An Exploratory Study of . University of South Florida.K-12 Public School Principals in Florida
- Hilhorst, C. A. R. (2009). Reacting to risk with real options: Valuation of managerial flexibility in IT projects (Unpublished PhD Thesis). Tilburg University, School of Economics and Management.

