



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي

Self-Management and its Relationship with the Quality of Administrative Decisions and Occupational Commitment

إعداد الباحثة:

منى عبد العزيز سلمان أبو سبيت

إشراف الدكتور:

كمال خليل مخامرة

قُدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل. فلسطين.

1446هـ/2024م

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الأطروحة التي تحمل العنوان:

الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I declare that the contents of this thesis are the product of my own efforts, except for what is noted wherever stated, and this thesis as a whole or any part of it has not been submitted by others to obtain a scientific or research degree or title at any other educational or research institution.

Student's name	منى أبو سبيت	اسم الطالب
Signature	منى أبو سبيت	التوقيع
Date	12.8.2024	التاريخ

إجازة الأطروحة

الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي





إعداد الباحثة

منى عبد العزيز أبو سبيت

إشراف

د. كمال خليل مخامرة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2024/8/3 وأجيزت.

التوقيع	اسم العضو	أعضاء لجنة المناقشة
	د. كمال خليل مخامرة	اسم المشرف على الأطروحة
	أ. د. نبيل الجندي	اسم الممتحن الداخلي
	د. إبراهيم أبو عقيل	اسم الممتحن الداخلي
	أ.د. مجدي زامل	اسم الممتحن الخارجي

الإهداء

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة فلم يبخل عليّ طيلة حياته وقد كان الداعم لي دائما للتعلم والتقدم بالحياة، هو الذي غرس بي حب التعلم والطموح من اجل مستقبل أفضل، علمني العطاء ومساعدة الآخرين، إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستتير؛ فلقد كان له الفضل الأوّل في بلوغي التعليم العالي انه والذي الغالي (عبد العزيز سلمان أبو سبيت) رحمه الله.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابطة الجأش، وراعتني حتى صرت كبيرًا واهتمت بي صغيرة وزرعت في حب التعلم (أمي الغالية)، طيّب الله ثراها.

إلى إخوتي واختي الغالية ماجدة؛ من كان لهم بالغ الأثر في تخطي كثير من العقبات والصعاب. إلى أصدقائي وصديقاتي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصدعة كثيرة. إلى جميع طلابي الأعزاء الذين استمد منهم طاقتي خلال عملي، وطاقم المعلمين الذين اعمل معهم. إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي أهدى إليكم رسالتي في الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وأتمنى أن تحوز على رضاكم.

إليهم جميعا أهدى ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحثة: منى أبو سبيت

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذه الرسالة والخروج بها بهذه الصورة المتكاملة، فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية، ونحن نتحسس الطريق برهبة وارتباك، فرأينا أن رسالة الدكتوراة هدفاً سامياً وحباً وغاية تستحق السير لأجلها، وإن رسالتي تحمل في طياتها طموح انسانية تحلم أن تكون هذه الرسالة شيء ثمين وذو فائدة للجميع.

وانطلاقاً ومن مبدأ أنه "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإنني أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المعلم الدكتور كمال مخامرة الذي رافقني في مسيرتي لإنجاز هذا البحث، وكانت له بصمات واضحة من خلال توجيهاته ودعمه الأكاديمي، لقد كانت خبرته لا تقدر بثمن في صياغة أهم مواضيع البحث ومنهجيته. فقد دفعتني ملاحظاته الثاقبة إلى صقل تفكيري ورفع عملي إلى مستوى أعلى. شكراً لك يا أستاذي الفا فلم أجد الكلمات التي تعبر عن مدى سعادتي بوقوفك بجواري ومجهوداتك العظيمة التي بذلتها معي. أهديك التحيات يا أستاذي العظيم شكراً على كل شيء فعلته لأجلي. كما أشكر عائلتي التي صبرت وتحملت معي ورفدتني بالكثير من الدعم على جميع الأصعدة، وأشكر الأصدقاء والأحباب وكل من قدم لي الدعم المعنوي.

أود أيضاً أن أشكر جميع الأساتذة الذين درسوني في جامعتي، على إرشاداتهم القيمة طوال فترة دراستي، فقد زودتني بملاحظاتهم بالخبرة الصحيحة التي مكنتني من اختيار الاتجاه الصحيح وإكمال رسالتي بنجاح. كنتم دائماً الدعم الأول بالنسبة لي.

وأخيراً، لم يكن بإمكانني إكمال هذه الرسالة بدون دعم أصدقائي الذين قدموا لي مشورات محفزة وداعمة.

واثني بالشكر والتقدير للأساتذة أعضاء اللجنة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة:

أ.د. مجدي زامل، أ.د. نبيل الجندي، الدكتور إبراهيم أبو عقيل.

شكراً لكل من تحمل ما مررت به من ضغوطات في الفترة السابقة من أجل إخراج الرسالة بهذا الشكل المميز.

الباحثة: منى أبو سبيت

الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي

إشراف: د. كمال خليل مخامرة

إعداد الباحثة: منى أبو سبب

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي لمعلمين من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الإعدادية في منطقة النقب التعليمية تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة، خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2024/2023. واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي حيث تم تطوير ثلاث استبانات: الأولى للتعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية، والثانية للتعرف إلى مستوى جودة القرارات الإدارية في المدارس الإعدادية في النقب، والثالثة للتعرف إلى مستوى الالتزام الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية في النقب، وقد تم التأكد من صدق الادوات وثباتها.

وقد أظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية جاء بتقدير مرتفع، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة مديريهم للإدارة الذاتية ككل يُعزى إلى متغيري (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

وقد أظهرت النتائج أن مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الإعدادية في النقب جاء بتقدير مرتفع، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة القرارات الإدارية يُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق دالة

إحصائيًا في آراء أفراد العينة حول مستوى جودة القرارات الإدارية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة،
ولصالح (5_1) و (10 فما فوق).

كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية في النقب من وجهة
نظرهم جاء بتقدير مرتفع، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في آراء أفراد
عينة الدراسة حول مستوى الالتزام الوظيفي لديهم يُعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي،
وسنوات الخدمة)، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات
تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية وتقديراتهم
على مستوى الالتزام الوظيفي لديهم.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات
أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية وتقديراتهم على مستوى
جودة القرارات الإدارية.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم بناء تصور مقترح لسبل التعزيز والمحافظة على ممارسة الإدارة الذاتية
لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب، بالإضافة إلى عدد من التوصيات كان منها:

تبني التصور المقترح وتعزيز مديري المدارس الإعدادية في النقب للاستمرار في ممارسة الإدارة
الذاتية لما لها من انعكاسات إيجابية على سير العمل المدرسي، وبالتالي على تحقيق الأهداف
التربوية المنشودة للمدرسة، ضرورة تشكيل مجلس مشترك بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي لتعزيز
مشاركة المجتمع المحلي في القرارات المدرسية، ضرورة المحافظة على هذا المستوى المرتفع من
جودة اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس الإعدادية في النقب، والعمل على تعزيز

النتيجة لديهم، وضرورة المحافظة على هذا المستوى المرتفع من الالتزام الوظيفي لدى مديري ومعلمي المدارس الإعدادية في النقب، والعمل على تعزيز النتيجة لديهم.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية، جودة اتخاذ القرارات الإدارية، الالتزام التنظيمي للمعلمين، النقب.

Self-Management and its Relationship with the Quality of Administrative Decisions and Occupational Commitment

Prepared by: Mona Abu Sbeet

Supervised by: Dr. Kamal Makhamra

Abstract

The study aimed to explore the self-management among middle school principals in the Negev region and its relationship with the quality of administrative decision-making and the organizational commitment of teachers from their perspective. The study sample consisted of (317) male and female teachers from middle schools in the educational region of the Negev, selected using randomness sampling, during the first semester of the academic year 2023/2024. The descriptive-correlational method was used, where three questionnaires were developed: the first to assess the level of self-management practice among middle school principals in the Negev, the second to assess the quality of administrative decisions in middle schools in the Negev, and the third to assess the level of organizational commitment among middle school teachers in the Negev. Their validity and reliability were confirmed.

The results indicated that the study sample's estimation of the degree of self-management practice among middle school principals in the Negev was high. Furthermore, the study results showed no statistically significant differences in the sample members' opinions regarding the degree of their principals' self-management practice as a whole, attributed to the variables of gender, educational qualification, and years of service.

Moreover, the results showed that the level of quality of administrative decisions in middle schools in the Negev was high. Similarly, there were no statistically significant differences in the study sample's opinions about the level of quality of administrative decisions attributed to variables such as gender and educational qualification, while there were significant differences attributed to years of service, favoring those with 1-5 years of service and those with 10 years or more.

There was a statistically significant Moderate positive correlation between the means of the study sample's estimations of the degree of self-management practice among middle school principals in the Negev and their estimations of the quality of administrative decisions.

Additionally, the results indicated that the level of organizational commitment among middle school teachers in the Negev, from their perspective, was high. Similarly, there were no statistically significant differences in the study sample's opinions about their level of organizational commitment attributed to variables such as gender, educational qualification, and years of service. There was a statistically significant Moderate positive correlation between the means of the study sample's estimations of the degree of self-management practice among middle school principals in the Negev and their estimations of their organizational commitment.

Based on the study results, several recommendations were formulated, including enhancing the self-management of middle school principals in the Negev to positively impact school operations and consequently achieve the desired educational objectives, the necessity of establishing a joint council between school administration and the local community to enhance community participation in school decisions, maintaining the high level of quality in decision-making among middle school principals and teachers in the Negev, and working to enhance their outcomes, as well as maintaining the high level of organizational commitment among middle school principals and teachers in the Negev and working to enhance their outcomes.

Keywords: Self-management, quality of administrative decisions, organizational commitment of teachers, Negev.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إقرار
ت	إجازة الرسالة
ث	الإهداء
ج	شكر وتقدير
خ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ر	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
س	قائمة المحتويات
ص	قائمة الجداول
ض	قائمة الملاحق
	الفصل الأول: مدخل الدراسة
1	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
9	أسئلة الدراسة
10	فرضيات الدراسة
12	أهداف الدراسة
13	أهمية الدراسة
14	حدود الدراسة ومحدّداتها
16	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
20	الإطار النظري
50	الدراسات السابقة
68	التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
73	منهجية الدراسة
73	مجتمع الدراسة وعينتها
76	أداة الدراسة وخصائصها

83	متغيرات الدراسة
83	إجراءات الدراسة
84	المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
86	نتائج السؤال الأول
92	نتائج السؤال الثاني
97	نتائج السؤال الثالث
101	نتائج السؤال الرابع
105	نتائج السؤال الخامس
109	نتائج السؤال السادس
112	نتائج السؤال السابع
114	نتائج السؤال الثامن
116	نتائج السؤال التاسع
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
129	مناقشة نتائج السؤال الأول
130	مناقشة نتائج السؤال الثاني
132	مناقشة نتائج السؤال الثالث
133	مناقشة نتائج السؤال الرابع
135	مناقشة نتائج السؤال الخامس
137	مناقشة نتائج السؤال السادس
139	مناقشة نتائج السؤال السابع
140	مناقشة نتائج السؤال الثامن
141	مناقشة نتائج السؤال التاسع
143	التوصيات
145	المراجع
152	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	73
2.	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	75
3.	توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية	75
4.	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الإدارة الذاتية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=31)	78
5.	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس جودة القرارات الإدارية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=19)	79
6.	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الالتزام الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=24)	80
7.	معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا	81
8.	درجات احتساب مستوى كل مقياس من مقاييس الدراسة	82
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الإدارة الذاتية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	86
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التفويض مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	87
11.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	89
12.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المحاسبة والمساءلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	90

91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التدريب والتنمية المهنية للمعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	13.
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس اتخاذ القرارات الإدارية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	14.
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تحديد المشكلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	15.
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال وضع البدائل وتقويمها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	16.
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال اتخاذ القرار والملائمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	17.
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الالتزام الوظيفي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً	18.
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الالتزام العاطفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	19.
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الالتزام الاستمراري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	20.
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الالتزام الأخلاقي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	21.
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على مقياس الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تبعاً إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)	22.
103	تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تبعاً إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)	23.

105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس جودة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تبعاً إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)	.24
106	تحليل التباين الخماسي (بدون تفاعل) على مقياس جودة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب للمعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)	.25
108	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس جودة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة	.26
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الالتزام الوظيفي تبعاً إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)	.27
111	تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الالتزام الوظيفي تبعاً إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)	.28
112	قيم مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين (ن=317)	.29
114	قيم مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. (ن=317)	.30

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع
153	ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولى
161	ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين
162	ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية
171	ملحق رقم (4) التدقيق اللغوي

الفصل الأوّل

مدخل الدراسة

1.1. مقَدِّمة

1.2. مشكلة الدراسة

1.3. أسئلة الدِّراسة

1.4. أهداف الدِّراسة

1.5. أهميَّة الدِّراسة

1.6. حدود الدِّراسة

1.7. متغيرات الدِّراسة

1.8. مصطلحات الدِّراسة

الفصل الأول

مدخل الدراسة

1.1 مقَدِّمة:

شهد الفكر الإداري دراسات جدية لموضوعات ولدتها متطلبات وظروف بيئة الأعمال، والتي باتت الاضطراب والتغير المستمر سمة ملازمة لها. فالتغييرات التي شهدتها بيئة الإدارة والتنظيم جعلت من الصعب على المنظمات أن تبقى وتستمر بعملها دون إجراء تغييرات معينة، وفرضت هذه التحديات ضرورة استحداث مفاهيم إدارية جديدة للتعامل معها، وبرزت الإدارة الذاتية بوصفها واحدة من بين أهم تلك المفاهيم والتوجهات التي من خلالها تستطيع المنظمات مواجهة هذه الظروف.

وتقوم الإدارة الذاتية على فكرة أن الموظفين يشرفون على سلوكهم ويفحصونه وعلى الخيارات التي يتخذونها لتنظيم مكان العمل، وزيادة الحافز الذاتي، وتشجيع الممارسات التي تضيف إلى إنجاز المهام. وتتألف نظم الإدارة الذاتية من: الإدراك الذاتي، والإعداد الذاتي، والتفكير الذاتي، والمكافأة الذاتية، والانضباط الذاتي، وتعمل على تحقيق التصور الذاتي للأفراد، إذ يدركون معرفة لماذا ومتى يظهرون ممارسات معينة، وقد يؤدي هذا الفهم بالأفراد إلى تغيير سلوكهم لتعزيز تنفيذ مهامهم والإنجاز والتنفيذ الموضوعي عندما تكون الأهداف صعبة، ولكنها قابلة للتنفيذ، وإلى استخدام التحديثات التي تركز على ماذا يحتاج الأفراد لإنجازه، وتعديل سلوكهم لتعزيز إنتاجيتهم (Habeeb, et al, 2018).

كما أصبح ينظر إلى الإدارة الذاتية للمدرسة باعتبارها عملية تشاركية بين المعلمين في المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها ومؤسساته، حيث يعتبر مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة من أهم المداخل

الحديثة المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية حيث ينصب اهتمامها على المدرسة من حيث كونها وحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شؤونها المختلفة، من خلال اللامركزية في مختلف العمليات والوظائف الإدارية (الفقي، 2020).

وتهدف الإدارة الذاتية في المدارس 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، وبالتالي زيادة فاعليتها، كما تسهم في تحديث وتطوير 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 في زيادة الدافع لدى المديرين والمعلمين في تحسين نظام المحاسبة التعليمية حول استخدام الموارد. (سيف، 2011).

كما أن موضوع اتخاذ القرار من أهم المواضيع وأكثرها أهمية بالنسبة للمنظمات والأفراد العاملين بها، وتكمن أهمية اتخاذ القرار في اعتباره جوهر العملية الإدارية خاصة القيادية منها، ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع العمليات والنشاطات الإدارية الأخرى، فهذه العملية في تفاعل دائم مع بقية النشاطات والبيئة المحيطة، وبناء على ذلك فأي خلل أو توقف لعملية اتخاذ القرار من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل هذه النشاطات وفي أحيان أخرى إلى زوال المنظمة بأكملها. (حمدان، 2021).

فالتوجه نحو الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية بشكل عام وعلى وجه الخصوصية في المدارس يمثل رؤية فلسفية حديثة لعملية الإدارة، وإلى جوانب العملية التعليمية بمختلف مستوياتها، ففكرة اتخاذ القرار بصورة ذاتية تعكس نوعية القائمين على مفاصل العملية التعليمية، وقدرتهم على تحقيق نتائج تعليمية ضمن سياقات قائمة على مسؤولية اتخاذ القرار ومسؤولية تحمل نتائج القرار (الغامدي، 2019).

كما أن المشاركة في صنع القرار تعد الأساس الرئيس في ضمان تفعيل مدخل الإدارة الذاتية على صعيد المدرسة، حيث تنمي عملية المشاركة في صنع القرارات المدرسية الشعور بالملكية الجماعية، والالتزام بين المشاركين، حيث أن الإدارة الذاتية للمدرسة تعتمد أساساً على المشاركة في صنع القرار من خلال مشاركة المعلمين والآباء والمجتمع، حيث تؤدي هذه المشاركة إلى التطوير والتحسين المستمر في الأداء المدرسي بشكل متكامل، وتشجع الديمقراطية داخل المدارس، فضلاً عن شعور المشاركين بمسئولياتهم في القرارات المتخذة، والقبول بالمحاسبية، وتحقيق التميز وتحسين جودة المخرجات التعليمية (رزق، 2011)

فكلما كان القرار أكثر أهمية، كان من الضرورة جمع معلومات كافية أكثر عن الموضوع، وتعتمد الأهمية النسبية لكل قرار على العوامل التالية: عدد الأفراد المتأثرين والمشاركين في القرار، ودرجة التأثير، وتكلفة القرار، والوقت اللازم لاتخاذ القرار، وعدم اليقين، ونقص المعلومات (جلدة، 2009) والالتزام الوظيفي متغير حديث لاقى من البحث الاهتمام الكبير، فهو يتحدث عن مسلكية الفرد وتصرفاته التي تشير إلى العلاقة القائمة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها ، وهذا الالتزام غير ظهر للعيان وإنما يتم التعبير عنه بالمسلك، حيث يعبر هذا المسلك عن الانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل بها وولائه لها، حيث يبذل ما يستطيع من الجهد من أجل تحقيق الاهداف التي تسعى لها وانجاحها ، كما يكون لديه الدافع الداخلي للبقاء، مثل هؤلاء الافراد الذين يلتزمون بالمنظمة واهدافها يعتبرون اهم مصادر القوة لها والتي تساعد على البقاء والنجاح. (الدجاني، 2018).

ويشير الالتزام الوظيفي إلى كونه الرابطة التي تربط بين المنظمة والموظف، ويؤدي شعوراً ايجابياً اتجاهها يترسخ من خلال الالتزام بما يتطلع الى تحقيقه والعمل عليه بفاعلية داخلية عالية تعكس حبه للمؤسسة والانتماء لها (أبو راضي، 2013).

إذ تحرص القيادات التربوية على غرس مبدأ الالتزام الوظيفي، فهو حالة نفسية عامة، تعبر عن تطابق أهداف المعلم مع أهداف المدرسة، وتسمح بالتنبؤ بإرادة المعلم في تحقيق عمل نوعي داخل المدرسة، ويعبر عن قبول المعلمين لأهداف المدرسة وقيمها وتصاعد الرغبة لديهم مما يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول لديهم، مع رغبة قوية في الانضمام إلى عضوية هذه المدرسة. والمؤسسات التعليمية في الوقت الحالي تحتاج إلى التحديث في نماذجها الإدارية التي تحدث الأثر المطلوب على جودة المخرجات من خلال تحديث المدخلات والعمليات، مع الحرص على الاحتفاظ برأس المال البشري، وزيادة تعزيز الالتزام الوظيفي للمعلمين (الغامدي، 2019).

وأشار العجاج إلى أبرز ما يمكن أن تحققه الإدارة الذاتية من أهداف على صعيد المدرسة والمجتمع هو ضمان تطبيق الجودة الشاملة وضمن ذلك القرارات الإدارية (العجاج، 2015). وكما أشار حسين (2006) أن الإدارة الذاتية أثبتت نجاح أسلوبها في إدارة المنظمات التربوية، حيث أن نقل سلطة صنع القرار إلى المستويات الأقل يزيد من شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي، حيث يكون لديهم سلطة مؤثرة وفعالة في أسلوب أدائهم لوظائفهم ومهامهم التنظيمية، مما يزيد من شعورهم بالرضى الوظيفي والتزامهم الوظيفي. وتكمن أهمية الإدارة الذاتية في اعتبارها إحدى الوسائل المهمة في تحسين أداء الطلبة ودعم التزام المعلمين في أداء المهمات الموكلة إليهم.

وترى الباحثة أن الإدارة الذاتية في المدرسة تتطلب المشاركة الفعالة من القائمين على العملية التعليمية بمختلف أدوارهم ومستوياتهم، وهذا يعني القدرة على صنع واتخاذ القرار التربوي على مختلف المستويات لتحقيق جودة تعليمية ضمن سياقات وهياكل تربوية حديثة، إضافة لذلك يمثل الولاء للمدرسة من أهم أولويات ومسؤوليات الإدارة المدرسية، وهذا يتطلب تضافر جهود جماعية

لتحقيقه، ومن هذه الفكرة نجد أن الإدارة الذاتية تعمل على انسيابية العملية التعليمية ضمن منظومة
جماعية لتحقيق الحلول الأسهل والأنسب للحالات الطارئة التي قد تعترض مسيرة العملية التعليمية.
ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس
الإعدادية في النقب وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

2.1 مشكلة الدراسة:

أرى أن مشكلة الدراسة تنبع من الأهمية البالغة للإدارة المدرسية وتأثيرها الكبير على قدرة المدرسة
في تحقيق أهدافها بشكل فعال وفعلي. الإدارة الذاتية تمثل أحد أهم المداخل الحديثة في الإدارة
المدرسية، حيث تمكن المدرسة من بناء خططها وتنفيذها بشكل مستقل، مع تعزيز قدرتها على
تحمل المسؤولية والمساءلة. هذه الإدارة لا تقتصر على إعطاء المدرسة مزيداً من الصلاحيات
فحسب، بل تساهم أيضاً في تعزيز الانفتاح على المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية الأخرى، مما
يمكنها من تطوير نفسها باستمرار.

من هنا، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم أعمق وتقييم مدى فعالية تطبيق الإدارة الذاتية في
المدارس، وتأثيرها على تحسين الأداء المدرسي وتعزيز قدرات المدارس على مواجهة التحديات
المستقبلية.

لإدارة المدرسة تأثير كبير عليها، وعلى قدرتها في بلوغ الأهداف التي تسعى إليها من خلال توجيه
الجهود البشرية لتحقيق ذلك باقل وقت وجهد ممكنين، ويرى (جبران والشمري، 2011) ، بان توجيه
العاملين وجهودهم يجعل المدرسة تستطيع ان تكون قادرة على بناء الخطط المدرسية من تلقاء نفسها
ضمن تحسين نوعية التعليم المبني على المعايير، وتعتبر المدارس المدارة ذاتيا من خلال الإدارة
الذاتية احد المداخل المهمة للإدارة الحديثة التي تعمل على تحقيق قدرة المدرسة في تحمل مسؤولياتها

ومسؤولية المساءلة، وتعطي الإدارة الذاتية المزيد من الصلاحيات التي يقوم بها دون الرجوع الى الجهات الاعلى، وهذا يعطيها خاصية الانفتاح على المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية الأخرى، كما يمكنها من قدراتها وتطوير نفسها مع ضرورة الخضوع للتقويم الداخلي والخارجي، وإتاحة الفرصة لمشاركة العاملين فيها في عمليات صنع القرار .

ويؤكد (العجمي، 2010) ان المدارس ذات الادارة الذاتية تعمل على خلق القادة القادرين على النهوض بالمشروع التربوي والمدارس، وتحقيق القدرة على اتخاذ القرار التربوي في الوقت المناسب، كما انها تعمل على زيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ والالتزام بها.

وأكدت داود (2020) أن التوجه نحو الإدارة الذاتية من أهم التوجهات باعتباره استراتيجية أساسية ذات تأثير على الإدارة التعليمية بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص.

وقد أشارت المطيري (2015)، والسبعي (2015)، إلى ضرورة اتباع الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة المدرسية والتي تتضمن أسلوب الإدارة الذاتية، في حين أكد سليم (2015) بضرورة التوسع في تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس ودراسة هذا الموضوع بين الفينة والآخرى.

بالإضافة إلى ما سبق، يلعب اتخاذ القرار دورًا محوريًا في نجاح الإدارة المدرسية الذاتية. إن قدرة المدرسة على اتخاذ قرارات فعّالة تعتمد بشكل كبير على درجة استقلاليتها وإدارتها الذاتية، حيث يمكن للمدرسة أن تستجيب بسرعة وفعالية للتحديات والفرص التي تواجهها دون الحاجة إلى

الرجوع الدائم إلى الجهات العليا. وفقًا لنظرية "العقلانية المحدودة" لهيربرت سيمون (1955)،

يواجه المديرون قيودًا معرفية ومعلوماتية في عملية اتخاذ القرار، مما يعني أن الإدارة الذاتية قد تتيح لهم فرصة اتخاذ قرارات مرضية وجيدة في ظل هذه القيود، من خلال تمكينهم من استخدام خبراتهم ومعرفتهم المحلية في سياق المدرسة بشكل مباشر .

إضافة إلى الأهمية الكبيرة للإدارة الذاتية في تعزيز فعالية القرارات داخل المدرسة، يلعب الالتزام الوظيفي دورًا أساسيًا في نجاح هذه العملية. يعتبر الالتزام الوظيفي من العوامل الحاسمة التي تؤثر على أداء العاملين في المدرسة، حيث يعكس مستوى ارتباطهم وولائهم للمؤسسة التعليمية. عندما يكون الموظفون ملتزمين وظيفيًا، فإنهم يظهرون تقانينًا أكبر في عملهم، ويتحملون مسؤولياتهم بجدية، مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة بشكل أكثر فعالية.

الالتزام الوظيفي يعزز من روح الفريق والتعاون بين العاملين، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وأن نجاح المدرسة هو نجاحهم الشخصي أيضًا. هذا الشعور يعزز من مستويات الرضا الوظيفي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، مما يضمن استمرارية واستقرار العمل في المدرسة.

كما أن الإدارة الذاتية للمدرسة توفر بيئة تشجع على زيادة الالتزام الوظيفي من خلال إتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما يؤدي إلى شعور الموظفين بالقيمة والأهمية داخل المؤسسة. هذا الالتزام يعزز من قدرة المدرسة على التكيف مع التغيرات والتحديات، ويزيد من قدرتها على تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

لذلك، فإن دراسة العلاقة بين الإدارة الذاتية والالتزام الوظيفي تعتبر ضرورية لفهم كيفية تحسين الأداء المدرسي وضمان استدامة النجاح والتطور في المؤسسات التعليمية.

الإدارة الذاتية تعزز أيضًا من مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، وهو ما يؤدي إلى زيادة الالتزام بالقرارات المتخذة وتنفيذها بفعالية. هذه الديناميكية تدعم خلق بيئة تعليمية تفاعلية ومبدعة، حيث يكون لكل فرد دور في تحديد الاتجاهات والمبادرات التي تعزز من جودة التعليم. كل هذه العوامل تؤكد على أهمية دراسة مدى فعالية الإدارة الذاتية في المدارس وأثرها على تحسين عملية

اتخاذ القرار، والتي بدورها تؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى أدائها الأكاديمي والإداري.

وتبعاً لذلك ترى الباحثة أن لإدارة المدرسة تأثيراً هو الأكبر في المدارس، فلقد إنصبَّ جُلُّ الاهتمام عليها، من خلال تبني العديد من الأنماط الإدارية الحديثة، ومن ضمنها الإدارة الذاتية للمدارس، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات وترك الحرية لمديري المدارس لإقامة علاقات تشاؤكية مع المجتمع المحلي للحد من المركزية الإدارية والبيروقراطية اللتان تهدران الوقت والجهد، وقد قامت وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية بتطبيق الإدارة الذاتية في عدد من المدارس في النقب.

وعلى الرغم من تلك الجهود المبذولة في مجال الارتقاء بالإدارة المدرسية في مدارس النقب المتمثلة في إعطاء مزيد من الصلاحيات والاستقلالية والمرونة في قيادة المدرسة ومشاركة أطراف العلمية التعليمية في اتخاذ القرارات، إلا أن الواقع التعليمي يشير إلى أن هناك غياب لمشاركة المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع قيادة المدرسة في مواجهة المشكلات التعليمية والإدارية، وتعاني الإدارة المدرسية من قلة الاهتمام والمتابعة والمشاركة من قبل المعلمين وأولياء الأمور في اتخاذ القرارات المدرسية نتيجة بعض الأساليب ذات الأبعاد البيروقراطية والمركزية، والتي تقف أمام إشراك المعلم والمجتمع في اتخاذ القرارات على قاعدة من تفويض السلطة بما يخدم أهداف المؤسسة التعليمية، فالإدارة الذاتية توفر مناخاً تعليمياً مرناً قائماً على حرية الاختيارات التعليمية لبناء الشخصية التعليمية المستقلة.

وعليه ومن خلال إطلاع الباحثة على العديد من التجارب في هذا المجال، وعملها لسنوات كمديرة مدرسة إعدادية، تحددت مشكلة الدراسة وقامت الباحثة بأجراء دراسة لمعرفة واقع ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب، وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية، والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

3.1 أسئلة الدراسة:

انبثق عن مشكلة الدراسة الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى مُمارَسة مُديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الإعدادية في النقب من وجهة المعلمين؟
3. ما مستوى الالتزام الوظيفي لدى المُعلِّمين في المدارس الإعدادية في النقب من وجهة نظرهم؟
4. هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المُعلِّمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى ممارسة مديريهم للإدارة الذاتية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
5. هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
6. هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العاملين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى التزامهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
7. هل تُوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المُعلِّمين؟

8. هل تُوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مُديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

9. ما سبل المحافظة على ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب؟

فرضيات الدراسة:

أنتبّق عن سؤال الدراسة الرابع الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى ممارسة مديريهم للإدارة الذاتية تبعاً لمتغير (الجنس).

الفرضية الثانية: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى ممارسة مديريهم للإدارة الذاتية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

الفرضية الثالثة: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى ممارسة مديريهم للإدارة الذاتية تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة).

أنتبّق عن سؤال الدراسة الخامس الفرضيات الآتية:

الفرضية الرابعة: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى جودة اتخاذ القرارات الادارية تبعاً لمتغير (الجنس).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة)

انبثق عن سؤال الدراسة السادس الفرضيات الآتية:

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى التزامهم الوظيفي تبعاً لمتغير (الجنس).

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى التزامهم الوظيفي تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى التزامهم الوظيفي تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة).

انبثق عن سؤال الدراسة السابع الفرضيات الآتية:

الفرضية العاشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

انبثق عن سؤال الدراسة الثامن الفرضيات الآتية:

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

4.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف الى مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين.

2. التعرف الى الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى ممارسة مديريهم للإدارة الذاتية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

3. التعرف على مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الإعدادية في النقب من وجهة المعلمين.

4. التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

5. التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب من وجهة نظرهم.

6. التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى التزامهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

7. التعرف على العلاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى مُمارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المُعلمين.
8. التعرف على العلاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى مُمارسة مُديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. تقصي العلاقة
9. بناء تصور المقترح لسبل المحافظة على ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب.

5.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

1. تبرز أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على قضية تتسم بالأهمية؛ حيث تعتبر الدراسة من الدراسات الميدانية النادرة في هذا المجال، ومن المحاولات البحثية القليلة التي تحاول الكشف عن الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في منطقة النقب وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين (على حد علم الباحثة).
2. تأمل الباحثة أن تسهم الدراسة الحالية في إضافة مادة علمية ذات أهمية للمكتبة العربية، والباحثين المهتمين في هذا المجال، وفي إثراء معلومات الباحثين في هذا المجال.
3. قد تكون الدراسة محفزة للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والكتابات حول متغيرات الدراسة.

4. حاجة القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم إلى مثل هذه الدراسات التي تشكل محوراً أساسياً في العملية الإدارية، والتي تسلط الضوء على الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي.

الأهمية التطبيقية:

1. من المتوقع ان توفر للمديرين أهمية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس وإيجابيات هذه الإدارة وفائدتها للمديرين والمعلمين على حد سواء.

2. من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في تزويد مديري المدارس الإعدادية بمعلومات عن أهمية جودة اتخاذ القرارات الإدارية والأثر الذي تحدثه، والذي ينعكس بدوره على التعامل بشكل علمي ومهني.

3. تأمل الباحثة أن تسهم النتائج والتوصيات التي ستحققها هذه الدراسة في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى مديري المدارس في موضوعات الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي.

3. إفادة الباحثين والمهتمين في مجال التعليم، بإجراء دراسات مماثلة بناءً على نتائج الدراسة وتوصياتها.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها:

تم تحديد المعايير الآتية حدوداً للدراسة:

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2023/2024).

الحدود المكانية: أجريت الدراسة على المدارس الإعدادية في النقب.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الإعدادية في النقب.

الحدود المفاهيمية: تم دراسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

محدداتها:

المحددات الزمنية: الفترة الزمنية التي تُجرى فيها الدراسة، والتي يمكن أن تؤثر على النتائج بسبب تغير الظروف بمرور الوقت.

المحددات المكانية: الموقع الجغرافي الذي تُجرى فيه الدراسة. قد تكون النتائج مرتبطة بظروف محددة في هذا المكان ولا يمكن تعميمها على مناطق أخرى.

المحددات العينة: صفات العينة المختارة مثل الحجم، والتنوع، والتمثيل. اختيار عينة محددة قد يؤدي إلى نتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على مجموعات أخرى.

المحددات المنهجية: الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، والتي قد تفرض قيودًا على نوعية البيانات المستخلصة ودقتها.

المحددات النظرية: النظريات أو الأطارات المفاهيمية التي تعتمد عليها الدراسة. قد تؤثر النظرية المستخدمة في كيفية تفسير النتائج ومدى قابليتها للتعميم.

7.1 مصطلحات الدراسة:

الإدارة الذاتية: "مدخل إداري حديث يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية تعاونية لصناعة القرارات على مستوى الموقع المدرسي، وهي مصممة لتحسين ظروف التعليم لدى التلاميذ وكافة العاملين من مديرين ومعلمين وأولياء امور، وكافة أصحاب المصالح لصناعة القرارات المتعلقة بالمهام الوظيفية لذات المدرسة. كما يتم تحديد المهام الرئيسية في ضوء خصائص واحتياجات المدرسة نفسها" (العجمي، 2008).

كما أنها مجموعة الأعمال والمهام المناطة بمدير المدرسة كوحدة إدارية مستقلة تمنحه من خلالها مجموعة الصلاحيات كصياغة الرؤيا، والأهداف، وإشراك المعلمين في صناعة القرارات فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والمالية والفنية بقصد تحسين الأداء المدرسي والنهوض بالعملية التعليمية (مرتضى، 2019)

وتُعرف أيضاً بأنها نظام إداري تكون في المدرسة وحدة اتخاذ القرارات التعليمية ومسؤولة عن بعض القرارات الخاصة بالميزانية والموظفين، وتوفر المدرسة فيه المناخ الملائم لتحقيق المشاركة والتطوير والتحديث للمعلمين والعاملين بها (الغامدي، 2019)

تعريف الإدارة الذاتية إجرائياً: إحدى الاستراتيجيات الإدارية التي تم تطبيقها في بعض المدارس الإعدادية في النقب، وترتكز على منح مديري تلك المدارس صلاحيات إدارية وفنية ومجتمعية، ويتم فيها إشراك الجميع في المدرسة والمشاركة في القرارات داخلها دون الرجوع إلى مركز السلطة في الوزارة. وهي الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من الإجابة عن فقرات مقياس الإدارة الذاتية الذي أُعدّ لهذا الغرض.

اتخاذ القرار: هو اختيار أفضل البدائل المتاحة، والمفاضلة بينها للوصول إلى النتائج المتوقعة لكل بديل لتحقيق الأهداف المطلوبة (بلعجوز، 2008). كما أنه عملية اختيار بين عدد من البدائل والاحتمالات لتحقيق هدف معين (السفياني، 2012).

تعريف جودة اتخاذ القرارات الإدارية: يقاس القرار بقدر موضوعيته وتَحقيقه للأهداف بحيث تمتاز هذه القرارات بالرشد والعقلانية لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء (عبد الله، 2012).

تعريف جودة اتخاذ القرارات الإدارية إجرائياً: القدرة على تحقيق قرارات إدارية فعالة من خلال عملية مدروسة تشمل تحديد المشكلات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار الحل الأنسب بناءً على معايير محددة مسبقاً مثل الكفاءة، الفعالية، والملاءمة للهدف المطلوب. تُقاس جودة القرارات بمدى تحقيقها للأهداف المرجوة، وبتوافقها مع المعايير المهنية والتنظيمية، وكذلك بمدى تأثيرها الإيجابي على سير العمل في المدرسة أو المؤسسة التعليمية. إجرائياً، يُقيّم مستوى جودة اتخاذ القرارات بناءً على نتائج الاستبيانات أو المؤشرات المحددة في أدوات القياس المعتمدة في الدراسة.

الالتزام الوظيفي: جهد منسق منظم للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة عالية تتفق مع مهارات وخبرات العاملين بمساعدة عوامل دافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت وأقل تكلفة (الزهراني، 2017).

ويعرف بأنه قوة إيمان الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها وبيدّل قسارى جهده لتحقيق أهدافها وفخره واعتزازه بالانتماء إليها (علاقي، 2007).

كما أنه درجة انغماس وانهماك العاملين في أعمالهم ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسونه لهذا الغرض وإلى أي مدى تعتبرون عملهم جانباً رئيسياً في حياتهم (حمزاوي، 2008).

يعرف الالتزام الوظيفي إجرائياً: الالتزام الوظيفي يشير إلى الدرجة التي يظهر فيها الموظفون ارتباطاً عاطفياً ومعنوياً بمنظمتهم، مما يعزز من شعورهم بالولاء والانتماء لها. ويُعبر عن هذا الالتزام من

خلال سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم، حيث يبذلون جهودًا إضافية لتحقيق أهداف المنظمة، ويظهرون رغبة قوية في البقاء والاستمرار في العمل داخلها. يعتبر هذا الالتزام عنصرًا حاسمًا في تحقيق الأداء العالي والمستدام للمنظمة، حيث أن الموظفين الملتزمين يتفانون في عملهم ويتحملون مسؤولياتهم بجدية، مما يسهم في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة أو المؤسسة التعليمية.

منطقة النقب:

النقب هو منطقة صحراوية تقع جنوب إسرائيل، تمتد على مساحة تبلغ حوالي 13,000 كيلومتر مربع. تُعرف المنطقة بتنوعها الجغرافي الذي يشمل جبالاً وسهولاً وأودية. تعد منطقة النقب أكبر المناطق الجغرافية في إسرائيل، وتتميز ببيئة قاحلة تفتقر إلى المياه الطبيعية بشكل كبير. تُستخدم تقنيات متطورة في الزراعة لإنتاج محاصيل في هذا المناخ الصعب. (جامعة بن غوريون في النقب. نظرة عامة على منطقة النقب).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الادب النظري

1.1.2 الإدارة الذاتية

2.1.2 اتخاذ القرارات

3.1.2 الالتزام الوظيفي

2.2 الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الادب النظري

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة: الإدارة الذاتية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي، ودراسات عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة كالاتي:

1.1.2 الإدارة الذاتية:

تعود فكرة الإدارة الذاتية إلى الميدان الصناعي وآلية العمل بالدرجة الأولى، خاصة في النصف الأخير من القرن العشرين، حيث جاءت فكرة ضرورة تغيير العمال لأدوارهم ليتملكوا الكفاءة التي تحقق لهم المصداقية، وقد أوجدت هذه الفكرة نجاحات في الإنجاز وجودة في العمل، حيث اتجهت مصانع السيارات اليابانية نحو إعطاء العمال فرصة إدارة مجموعاتهم، وانتشرت الفكرة لدى أصحاب مصانع السيارات في الولايات المتحدة على هيئة اتخاذ قرارات من قبل العمال تخص أدوارهم في العمل، وعليه فإن الإدارة الذاتية هي وليدة المصانع والشركات مثل أي جوانب إدارية أخرى، وهذا يعطي فرصة التطبيق العملي للإدارة الذاتية، وانتقل هذا التطبيق إلى الميادين الأخرى ومنها الميدان التربوي_ وخاصة في المدارس_ واتخذت مسميات: الإدارة الذاتية المدرسية، إدارة الموقع للمدرسة، والإدارة المتمركزة حول المدرسة (الغامدي، 2019)

وأشار راشد إلى إن مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة تتضمن بعض المحاولات التي تقوم بها المدرسة من أجل لا مركزية الإدارة، والتنظيم وإدارة المدرسة، والتحكم والرقابة على العملية التعليمية، وتزويد الأفراد المقربين من الطلبة "المعلمين والآباء والمديرين" بالسلطة الكافية لتحديد أهم ما يحتاجه

الطالب، وتحديد أدوار ومسؤوليات جديدة أمام كل فرد من العاملين داخل النظام المدرسي ونقل كل جوانب عملية التدريس والتعليم إلى موقع العمل داخل الغرف الصفية المدرسية (راشد، 2022).

ووفق العجمي (2008) الإدارة الذاتية مدخل إداري حديث يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية تعاونية لصناعة القرارات على مستوى الموقع المدرسي، وهي مصممة لتناسب ظروف التعليم لدى التلاميذ وكافة العاملين من مديرين ومعلمين وأولياء أمور، وكافة أصحاب المصالح لصناعة القرارات المتعلقة بالمهام الوظيفية لذات المدرسة. كما يتم تحديد المهام الرئيسية في ضوء خصائص واحتياجات المدرسة نفسها.

ويورد العجمي (2011) تعريفاً ل ديفيد (David) على أنها عملية لإعادة الصياغة لمهام إدارة المدرسة مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف المدرسة نفسها والسمات والاحتياجات لها، حيث تكون المدرسة من خلال ادارتها بهذا الشكل أكثر استقلالية من ناحية توظيف الموارد المتاحة لتفعيل الأنشطة لتطوير المدرسة.

وترى الباحثة بأنها: أحد الأساليب الإدارية المطبقة في مدارس النقب التي تركز على ان صلاحيات المدرسة تكون في يد العاملين فيها بقيادة المدير وهم أصحاب القرار الإداري والتعليمي دون الرجوع الى الجهات المركزية.

أهمية الإدارة الذاتية:

تتبع أهمية الإدارة الذاتية من خلال تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض الصلاحيات وإشراك العاملين في اتخاذ القرار مما يعمل على تبسيط الإجراءات وشعور العاملين بالرضى والولاء للمنظمة (Glassdoor, 2020). ويسعى نظام الإدارة الذاتية إلى تحقيق الإصلاح

التربوي داخل الدولة، وذلك بتحقيق المرونة المالية واللازمة لإشراك العديد من الأطراف المعنية، لتحديد احتياجات التلاميذ المختلفة من بيئة لأخرى والسعي نحو تحقيقها، فقد أثبتت الإدارة الذاتية نجاح أسلوبها في مجال إدارة العمال، حيث نقل سلطة صنع القرار إلى المستويات الأقل في المؤسسات يزيد من شعور الأفراد العاملين بالرضى الوظيفي، حيث يكون لديهم سلطة مؤثرة وفعالة في أسلوب أدائهم لوظائفهم ومهامهم التنظيمية، فحينذاك يزداد شعورهم بالرضى الوظيفي، وتكمن أهمية الإدارة في اعتبارها إحدى الوسائل الملهمة في تحسين أداء الطلبة ودعم التزام المعلمين في أداء المهام الموكلة إليهم (حسين، 2006).

وتزايدت أهمية الإدارة الذاتية خاصة بعد التغيرات المتلاحقة التي حدثت في بيئة الأعمال، والتي أصبحت تتطلب أكثر من أي وقت سابق إدارة الوقت بفعالية واتخاذ قرارات سريعة وجيدة ودفع الفريق إلى الأداء العالي وتعزيز القدرات القيادية. (Kumar, 2021)

وأكد روبين أن الإدارة الذاتية مهمة جدًا لجعلنا نتمتع بحياة مهنية وشخصية أفضل وبالتالي فإن مهارات الإدارة الذاتية مهمة جدًا لأنها جعلتنا نفهم ما نحتاج إليه أكثر، وكيف يجب أن نقسم وقتنا وطاقتنا بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج الممكنة، وتمنح الإدارة الذاتية أيضًا الثقة في أنه يمكن القيام بذلك لأنك تتحكم في وضعك. ويعتمد نجاح أو فشل مهماتك عليك وعلى كيفية إدارتك لوقتك، كما أنه يجعلك تتحمل المسؤولية وتكون شخصًا أفضل بشكل عام (Roepen, 2017) الوارد في (الشرف، وعضو الله، 2022).

وترى الباحثة أن أهمية الإدارة الذاتية تكون من خلال تحقيق المشاركة من جميع المعلمين في المدرسة في صنع واتخاذ القرارات مما يزيد شعورهم بالرضى الوظيفي ويدعم التزامهم الوظيفي في أداء المهام الموكلة إليهم، مما يساهم في تحسين أداء الطلبة.

أهداف الإدارة الذاتية:

إن الهدف الأساسي للإدارة الذاتية هو العمل على رفع نسبة اشراك المجتمع المحلي واولياء الأمور في الإدارة المدرسية من خلال التعاون المشترك، وكذلك تفويض الصلاحيات للمديرين والمعلمين لزيادة الشفافية في عمليات التفويض وخاصة أمام المجتمع، كما انها تسعى رفع مستوى المخرجات التعليمية من خلال إشراك المعلمين والطلبة في اتخاذ القرار (علي ورجب، 2010).

ويرى سليم (2015) أن أهداف الإدارة الذاتية تكمن في: زيادة كفاءة الإدارة، من خلال هيكل تنظيمي لا مركزي يمتلك أحدث الآليات والأساليب والممارسات التي من شأنها أن تدعم العملية الإدارية بأكملها، وتحقيق مخرجات أفضل وذات جودة عالية على صعيد الإنجاز والإنتاج وتحقيق الأهداف، وتحسين سمعة المنظمة وإدارتها، وتكوين ثقافة إيجابية حول الإدارة الذاتية.

كما تسعى الإدارة الذاتية إلى تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يتم تفعيل مساهمات أركان العملية التعليمية بشكل عام والوصول بين الإدارة المدرسية والمعلمين لإطار تكاملي من الصيغ الخاصة في الأداء المطلوب، وهذا يعني تنمية الجانب الخاص بالرقابة الذاتية للمعلم وتقييم أدائه (أحمد ونصر، 2014).

وأشار سيد (2015) أن أهداف الإدارة الذاتية للمدارس تكمن في: تحسين مخرجات التعليم من الطلاب، وتحسين جودة وكفاءة التعليم، وتحسين أداء إدارة المدرسة، وزيادة مشاركة الآباء والمجتمع المحلي في عمليات إدارة المدرسة. ويرى العجمي (2007) أن أهداف الإدارة الذاتية للمدارس تكمن في: زيادة وعي العاملين بالمدرسة بالتشريعات المنظمة لعملهم، وتفعيل تطبيق اللوائح المرتبطة بأساليب الثواب والعقاب، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المدرسة بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو حتمية الإصلاح التربوي، وإعادة هيكلة إدارة المدرسة بالشكل الذى يتيح الفرصة للمعلمين

والمعاونين للمشاركة في إدارة المدرسة، وتدعيم الروابط بين فريق إدارة المدرسة وأولياء الأمور وكذلك المهتمين بقضايا التعليم على صعيد المجتمع المحلي المحيط.

وترى الباحثة أن أهداف الإدارة المدرسية الذاتية متنوعة وشاملة وتهدف بشكل دائم إلى تحقيق المزيد من الفعالية والجودة في أداء المدرسة من خلال زيادة توزيع المهام وتفويض الصلاحيات للمعلمين في المشاركة الواسعة في العمل المدرسي.

فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة:

ويرى العجمي (2005) بأن فلسفة الإدارة الذاتية تقوم على المشاركة في صناعة القرار التربوي، مما ينعكس بدوره على زيادة فعالية المدرسة، ومن ثم فإن إعداد أسلوب أو آلية للمشاركة في صناعة القرارات المدرسية من شأنه أن يدعم الملكية الذاتية للمدرسة، ويمكن تفعيل هذه الآلية بتأسيس مجلس إدارة للمدرسة، يمنح المعلمين والآباء فرصة المشاركة في إدارتها بالتوازي مع السلطة الشرعية لإدارة المدرسة. وبحسب إبراهيم (2013) تقوم فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة على أساس أن تطوير التعليم وإصلاحه هي قضية اجتماعية وليس مسؤولية الدولة فقط، مما يقتضي بالضرورة دعم المجتمع كافة للمؤسسة التعليمية في صورة مشاركة مجتمعية، من كافة الهيئات المجتمعية المدني وتنظيماته وجمعياته الأهلية، وأصحاب الأموال ورجال الأعمال والأحزاب وأولياء الأمور القادرين وغيرهم، ولذلك أصبحت المشاركة المجتمعية أساس في بيئة مجتمع المعرفة لدعم إصلاح وتطوير التعليم لبناء المعرفة.

يقتصر دور السلطات التعليمية المحلية بحسب فلسفة الإدارة الذاتية للمدرسة على التوجيه، وذلك باعتبار المدرسة وحدة تنظيمية قائمة بذاتها ولها كامل الصلاحيات من خلال مجلس المدرسة الذي يتشكل من قياداتها التربوية ومن مجموعة كبيرة تشمل الآباء والمعلمين والإداريين وأعضاء من

المجتمع المحلي، اعتمادًا على التطوير الذاتي، أي مساعدة المدرسة أن تكون أكثر قدرة على حل مشكلاتها، وتحويل ثقافة المدرسة إلى ثقافة تشاركية تعاونية، ويكون ذلك مشروطًا بالحصول على مخرجات تتميز بالجودة، أي أن معيار الجودة أحد أبرز المداخل الهامة للمحاسبية، ويعد نشر المعلومات الخاصة حول الأداء المدرسي ككل وحول كفاءة العمليات التعليمية تطبيقًا للشفافية (سليمان، 2004).

وترى الباحثة أن الأساس الفلسفي الذي تستند عليه الإدارة الذاتية فاعلية المدرسة في تحقيق أهدافها من خلال مشاركة المعلمين وجميع من له علاقة بالعملية التعليمية في إدارة المدرسة في جميع عملياتها الإدارية ذاتيا، باعتبار المدرسة وحدة تنظيمية قائمة بذاتها ولها كامل الصلاحيات من خلال مجلس المدرسة الذي يتشكل من قياداتها التربوية ومن مجموعة كبيرة تشمل الآباء والمعلمين والإداريين وأعضاء من المجتمع المحلي.

مجالات الإدارة الذاتية:

للإدارة الذاتية المدرسية على عدة مجالات تظهر المرونة في الإدارة التعليمية لخدمة أركان العملية التعليمية بهدف إيجاد نتائج تعليمية نوعية وتمثل هذه المجالات في الآتي:

1. **تفويض السلطة:** إن تفويض السلطة يساعد على السرعة الإيجابية في اتخاذ القرارات، وتطبيق فكرة الديمقراطية في الإدارة، والتوجه في خلق جيل من المديرين لرفد أي مستجدات في العمل الإداري المدرسي، وتحقيق الانسجام والتقارب بين المستويات الإدارية العليا والمتوسطة، وتركز على القرارات الرئيسة للمدراء، وتخفيف التكاليف المالية للقرارات الإدارية في أداء الأعمال (فرح، 2015).

2. **المحاسبة والمساءلة:** إن نجاح أداء المحاسبة والمساءلة التعليمية يتوقف على انتقالها من الدور التقليدي كونها نوعاً من الرقابة والمتابعة والتدقيق والتمحيص لطبيعة المهام التعليمية إلى كونها وسيلة لمساعدة إدارة المدرسة على تحسين القيام بوظائفها بما تتطلب العملية التعليمية، كما يمكن أن تكون معايير المحاسبة والمساءلة على الأسس الفنية الخاصة في البرامج التعليمية التي تقدم مقابل الدعم المالي للإدارة المدرسية (الغامدي، 2019).

وإن تفعيل المساءلة والمتابعة الإدارية تُعدّ من أهم مبادئ الإدارة الذاتية، فهي تعطي نوعاً من المعرفة المسبقة للإدارة المدرسية والمعلم بأن الأهداف التعليمية ستتحقق دون المساس بمرتكزات الخطة الرئيسية التي يتم بناؤها من الإدارة المدرسية، ويرافق ذلك المتابعة التي يمكن أن تتناط بأولياء الأمور وهذا يزيد من نوعية الأداء بشكل عام (بشاغة، 2015).

3. **النمو المهني:** إن النمو المهني يعكس نوعية الجهود التي تتبناها المؤسسة لتحسين قدرات المعلم المعرفية والإدارية والفنية والتكنولوجية عبر تغيرات نوعية في الإدارة المدرسية (الغامدي، 2019).

وإن إشراك المعلم في عملية اتخاذ القرار بمثابة بناء جدار من الثقة بين الإدارة المدرسية والمعلم، وهذا يعني تأصيل الرقابة الذاتية لدى المعلم وهذا يعطي قرارات سليمة وذات مرونة تتعكس على الناتج التعليمي (سليم، 2015).

ويشير السبعي إلى أن النمو المهني في المؤسسة التعليمية يكسب أفرادها الخبرات والمهارات المعرفية، وتعزيز استخدام المستحدثات التكنولوجية التي تساعدهم على تقديم محتوى تعليمي فعال ضمن إطار من العلاقات الإنسانية المعززة لكفاءاتهم وقدراتهم النوعية، هذا كله يتم ضمن قاعدة من المسؤولية الذاتية، والرضى الوظيفي لدى الإدارة المدرسية في تحقيق الإنجاز والتطور للعملية التعليمية (السبعي، 2015).

4. **اتخاذ القرار:** الإدارة تقوم على عملية اتخاذ القرارات، والقرار صلب العملية الإدارية، وهو بمثابة المحرك الرئيس للإدارة، فجميع النشاطات تفعل على أساس القرارات، واتخاذ القرارات أهم مراحل الإدارة الذاتية لأنه يقوم على تحديد المشكلة التربوية والتعليمية، وأي مشكلة تعليمية هي بناء قائم على مجموعة من الجوانب، وعدم تشخيصها بدقة يعني أن هناك قرارات سيتم اتخاذها بصورة خطأ وفق معطيات غير دقيقة، ويرافق ذلك أن المشكلات التربوية لا تتسم بالتطابق فكل مشكلة تختلف عن الأخرى (الكناني، 2015).

5. **تحسين جودة التعليم:** وتعد جودة المنتج التعليمي من أهم الأسس الخاصة في الإدارة الذاتية، ويتحقق ذلك عبر عملية مشتركة بين أولياء الأمور والنخب المجتمعية نحو بيئة تعليمية للطالب، وهذا يعطي جودة في المستوى التعليمي القائم على دمج الأنشطة اللاصفية، مع الوعي بقيم الالتزام بالأداء ضمن عملية تعليم الطالب، إن التخطيط الجيد يضمن رؤية إيجابية، حيث تنبثق العملية التعليمية من الثقافة الوطنية والقومية لتحقيق الرؤية ذات المعايير الخاصة بالمنهج الوطني يشكل ضرورة تبنى عليها الإدارة الذاتية (سليم، 2015).

كما تنتظر الإدارة الذاتية المدرسية للطلبة كونهم أهم أركان العملية التعليمية، وعليه فهي تسعى لتحقيق مستويات من التعليم عبر تحفيزهم وزيادة دافعيتهم، وهذا يتطلب عملية تعليمية نوعية تتميز بالمرونة وتدير الغرفة الصفية بأساليب وطرق تهدف لامتلاك أعلى درجة من الأداء التعليمي للطلبة، وكلما كانت الإدارة المدرسية واعية وتمتلك برامج تعليمية تراعي المعايير التربوية، كلما جاءت مستويات الطلبة ضمن التوقعات التي تتطلع لها الإدارة المدرسية (الغامدي، 2019).

6. **مشاركة المجتمع المحلي:** إن الإدارة الذاتية توجه قدراتها نحو مشاركة المجتمع المحلي في القرارات التعليمية بهدف أن تتلاءم مع احتياجات المجتمعات المحلية من خلال الاطلاع على

وجهات النظر المختلفة لبناء القرار المدرسي عليها للوصول إلى جودة التعليم والذي ينعكس على مستويات الطلبة عبر إدارة ذاتهم والتدريب على اتخاذ القرارات بصفة فردية، الشعور الفعلي بقيم النظام والضبط والدقة في الأداء، وكل ذلك يتم على فكرة شعور المعلم بأنه شريك مهم في الإدارة المدرسية (Robertson at el, 2013).

وترى الباحثة بان مجالات الإدارة الذاتية تعزز من قدرة المدارس على تقديم تعليم عالي الجودة من خلال تفعيل مبادئ المرونة، الشفافية، التعاون، والتطوير المستمر. إن هذه المجالات تمثل الإطار الذي يمكن من خلاله تحقيق رؤية تعليمية مستدامة تستجيب للاحتياجات المتغيرة للطلاب والمجتمع.

مستويات الإدارة الذاتية:

هناك أنواع ومستويات للإدارة الذاتية كما أشار إليها العتل (2017) وهي على النحو الآتي:

1. الإدارة الذاتية: تقوم على لا مركزية التعليم من خلال تفويض السلطة للأكثر كفاءة، فاتخاذ القرار ينبع من الاحتياجات المحلية، وتطوير المجتمع المدرسي، وصقل القيادات التربوية لأداء أفضل، وكذلك توزيع السلطة والتدرج في مستويات الإدارة من المستوى المركزي إلى الإدارات المحلية، وصولاً للمدرسة.

2. الإدارة المتمركزة على المدرسة: وتهدف إلى تأهيل المدرسة للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وهي لا مركزية لمستوى السلطة في المدرسة، والمسؤوليات لاتخاذ القرارات الخاصة فيما يتعلق بشؤون المدرسة ضمن إطار من الأهداف والسياسات والمعايير والمحاسبية، ويتخذ هذا المستوى مسمى الإدارة المحلية للمدارس.

3. الإدارة الذاتية على مستوى الجماعة: ويعتمد هذا المستوى على المعايير الحاكمة لسلوكيات أعضاء هذه الجماعة، وهذا يعني الإطار الأخلاقي للعمل الجماعي المتفق عليه من قبل، إذ يتم إعطاء الفرصة لكل عضو بالمشاركة في عملية صنع القرار، وفي هذا المستوى تتحدد عمليات التحليل البيئي مع توجهات الجماعات وخططها، وتوزيع الأعضاء وتمييزهم مهنيًا، ويتخذ هذا المستوى مسمى الإدارة التشاركية، أو الإدارة بواسطة الآخرين.

4. الإدارة الذاتية على مستوى الفرد: ويقصد بذلك إدارة الفرد لذاته، حيث الثقة بالنفس، والتقييم الذاتي للسلوكيات، والقدرة على التحكم الذاتي، وتصحيح السلوك المرفوض اجتماعياً، وإقامة العلاقات وتنمية الكفاءة المهنية الذاتية، ووضع المقاييس لقياس الأداء الفردي، والتقويم الذاتي.

وترى الباحثة أن عمل الإدارة المدرسية الذاتية يشكل عملية متكاملة تتألف من مراحل متسلسلة تبرز أهمية التخطيط والاستعداد، وتتعامل هذه العملية مع تنوع ثقافي واجتماعي واقتصادي، مما يتطلب مرونة في التعامل، لضمان فاعلية إدارية تسهم في استمرارية تحقيق الأهداف والخطط الموضوعية.

فوائد تطبيق الإدارة الذاتية:

- أشار عبدة، (2008) الوارد في نجار وعلي، (2021) أن الإدارة تحقق العديد من الفوائد منها:
1. الاستفادة من الطاقات والإمكانات والمهارات الكامنة لديها، والتي تتطور وبكفاءة وفاعلية إذا ما استثمر لها في رفع الكفاءة والأداء العالي.
 2. تحقيق الرضى النفسي والإنجازات المحققة على الصعيدين الشخصي والعملية.
 3. النجاح في إحداث التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة والمجتمع، وكذلك التوازن بين حب العمل والراحة.

4. إكساب المدير مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشكلات بأسلوب علمي.
5. إعادة تقييم الوجهة التي يصبو إليها مدير المدرسة وكيفية الوصول إليها.
6. إكساب الثقة بالنفس وكيفية التعامل مع الشخصيات المختلفة والقدرة على الاتصال مع الآخرين سواء في المدرسة أو المجتمع المحلي.
7. استغلال الوقت من خلال الاستعانة بالتقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت واستثماره في تحقيق الأهداف.

8. اكتساب العديد من المهارات مثل: مهارة التخطيط، ومهارة ترتيب المهام حسب الأولوية والأهمية. وترى الباحثة أن تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس يُمكن أن يحقق فوائد عديدة، تشمل تعزيز المسؤولية الذاتية والجماعية للمعلمين والإداريين، مما يعزز من مستوى الأداء والانخراط في مهام العملية التعليمية، كما يساهم التطبيق الذاتي في خلق بيئة تعليمية مشجعة للإبداع والتجديد، حيث يشجع على تبني أفكار جديدة وتطوير الأساليب التعليمية، وكما يعزز التفاعل والتواصل الفعال بين أعضاء الهيئة التعليمية، مما يعزز التعاون والتكامل في سبيل تحقيق أهداف التعليم، وتُعتبر البيئة الإدارية الذاتية مصدراً للإلهام وتحفيز العاملين في المدرسة، حيث يمكنهم التفكير بشكل مبتكر واتخاذ القرارات الصائبة في ظل الظروف المتغيرة بشكل مستمر في المجتمع والتعليم، وبالتالي يسهم تطبيق الإدارة الذاتية في تعزيز الجودة التعليمية وتحقيق النجاح المستمر للمدرسة ومجتمعها التعليمي.

معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس:

من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الذاتية (شوقي، 2006):

1. سيادة الطابع المركزي في إدارة التعليم.
 2. غياب النظام المحاسبي الفعال.
 3. الثقافة المقاومة للتغيير.
 4. افتقار بعض القيادات المدرسية إلى مهارات تطبيق الإدارة الذاتية.
 5. محدودية التمويل واعتمادها على التمويل الحكومي.
 6. غياب الرؤية والرسالة الواضحة للمدرسة. ضعف انسياب المعلومات ونشرها.
 7. ضعف التشريعات والقوانين اللازمة لنقل السلطة والصلاحيات إلى القائمين بإدارة المدرسة.
- وترى الباحثة أن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس تكمن في القيادة المركزية، ومقاومة التغيير، وقلة خبرة القادة بمفهوم وأهمية الإدارة الذاتية، وغياب الرقابة والإشراف والمحاسبة.

2.1.2 اتخاذ القرارات

ثانياً: اتخاذ القرارات: تعد عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية في الإدارة، فهي محور جوهري للعملية الإدارية لتحقيق الأهداف التي من أجلها نشأت المؤسسة (المدرسة) ويتوقف نجاح أي مؤسسة في المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة.

مفهوم اتخاذ القرار: لقد تزايد اهتمام علماء الإدارة بدراسة مفهوم اتخاذ القرار، فمن خلال استعراض بعض المفاهيم، أشار جاد الرب (2005، ص 201) إلى ذلك بقوله: "إن كل الخطوات التي تسبق لحظة اختيار البديل الأمثل تعبر عن مفهوم صنع القرار، فعملية تحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييمها هي بمثابة تجهيز لعملية اتخاذ القرار". كما ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها: عملية يتم خلالها اختيار من بين عدة بدائل في موقف معين (Sing, 2009).

وأشار كل من عبد الرحمن وتادرس بأن اتخاذ القرار: "هي قدر المسؤولين الإداريين على توفير المعلومات الكافية، وإيجاد البدائل المناسبة، وتقييم البديل الأفضل على تحقيق الهدف المرغوب، مع مراعاة جودة القرار، وزمن اتخاذ القرار، والسرعة والسهولة في تنفيذه مع تحقيق أقصى عائد" (2014، ص 181).

ويعرف الأغا اتخاذ القرار: "بأنه عملية عقلية تعتمد على اختيار أفضل البدائل المتاحة على أساس عدد من المعايير لبديل واحد من بديلين أو أكثر في موقف حياتي، أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة موقف محدد ومن ثم اختيار الحل الأمثل بينها" (الأغا، 2012، ص 27).

ويرى ثعلب (2011) أن عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات.

وترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرار هي عملية عقلية مدروسة قائمة على اختيار البديل المناسب لحل المشكلة من عدة بدائل متاحة.

الفرق بين عملية اتخاذ القرار وصناعة القرار:

يعتقد الكثير أن للمفهومين معنى واحد، ولكن في الحقيقة كل مفهوم منهما له معناه الخاص، ومراحله المختلفة، وفرق الأشهب (2015) بين اتخاذ القرار وصنع القرار وأشار إلى أن عملية صنع القرار: هو عملية معقدة تتداخل فيها عوامل اجتماعية وسياسية واقتصادية تنتهي باختيار البديل المناسب من مجموعة البدائل المتاحة، أما عملية اتخاذ القرار: هي مرحلة من مراحل صنع القرار، وهي آخر مرحلة حيث تعبر عن عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل المتاحة لحل مشكلة وتحقيق هدف معين.

وأشار مراد (2018) أن الفرق بين العمليتين يتمثل في أن عملية صنع القرار هي العملية التي تشمل العديد من المجالات في المؤسسة، ويقوم بها المدير فقط أو المدير بمشاركة العاملين المتأثرين بالقرار، أما عملية اتخاذ القرار هي الخطوة الأخيرة من خطوات صنع القرار، وتتمثل باختيار البديل المناسب من بين مجموعة البدائل المتوفرة، وتعتمد على الأسس والمبادئ العلمية، حيث تتكون من مجموعة من الخطوات التي يمكن من خلالها الوصول إلى القرارات الرشيدة.

مفهوم جودة اتخاذ القرار:

تعد القرارات جوهر عمل القيادة الإدارية لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، وهي ترجمة فعلية لما هو مطلوب تحقيقه من أهداف، وهذا الأمر لا يتم بشكل فجائي، ويتم تنظيم هذه العملية وفق صلاحيات معينة. ويقصد بمفهوم جودة اتخاذ القرار أنها عملية تستند الى عدد من المؤشرات المستخدمة في عملية الحكم على اتخاذ القرارات، ولها عدة ابعاد مثل تقييم آلية اتخاذ القرار، ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة، وضرورة إختيار البديل

المُناسب لِحل المُشكلة في الوقت المُلائم، بالإضافة إلى تقيّم تكُلفة القرار وجُودة المَعلومات المُستخدمة في اتخاذه (Donelan, 2013).

وأشار عبد الله إلى أن جودة القرار تقاس بقدر موضوعية القرار، ومدى تحقيقه للأهداف، حيث تمتاز هذه القرارات بالرشد والعقلانية لتحقيق الكفاءة، والفعالية في الأداء. والحكم على جودة اتخاذ القرار تتم وفق طريقتين: الأولى: آلية اتخاذ القرار، ويتم ذلك من خلال تقييم القرارات بناء على الآلية التي اتُخذَ بها القرار، بالإضافة إلى الفهم الكامل لمشكلة القرار والمتغيرات البيئية المحيطة بها، وجودة المَعلومات المُتوفرة قَبْل اتخاذ القرار من نُظم المَعلومات المُختلفة والتَّحليل والتفكير المنطقي والسليم، الثانية: نتائج القرار: وتُعني الحُكم عليه من خلال مُؤشر القيمة السوقية الإجمالية للمنظمة في السوق في فترة زمنية معينة ومكان مُعيّن بعد تَنفيذ القرار، بالإضافة إلى حساب إنتاجية كُل وحدة نقدية تمَّ إنفاقها على القرار المُتخذ، والعديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي تَعكس نتيجة التَنفيذ، كما يقيّم القرار من جهة اتفاهه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف (عبد الله، 2012).

ويرى حسن أن الحكم على القرار بأنه جيد يتم من خلال جودة عمليات صنع القرار وليس من خلال جودة النتائج - أي المخرجات- فالعمليات الصحيحة لا بد أن تعطي نتائج جيدة مهما اختلف مقدار الجودة فيها، والمخرجات هي ما نرغب بتحقيقه، بينما القرار الجيد هو ما يمكن أن نفعله لتعظيم الحصول على النتائج المرغوبة، ونظرا لعدم اليقين في بيئة القرارات الجيدة محتمل أن ينتج عنها مخرجات غير جيدة، والقرار الجيد هو الذي يتسق منطقيا مع تفضيلاتنا لنتائج محتملة، وبدائلنا وتقييمنا للشكوك، أما النتيجة الجيدة فهي ظهور حدث ملائم، أي الحدث الذي نفضله (حسن، 2019).

وترى الباحثة أن مؤشرات جودة اتخاذ القرار تكمن في موضوعية القرار وقدرته على تحقيق الأهداف، بحيث تمتاز هذه القرارات بالرشد والعقلانية، ويتم الحكم على جودة اتخاذ القرار من خلال آلية اتخاذ القرار ونتائج القرار.

عناصر عملية اتخاذ القرار ذي الجودة العالية:

أشار عوض (2021) إلى أن جودة عملية اتخاذ القرار تقوم على مجموعة من العناصر المبنية عليها وهي:

1. **متخذ القرار:** هو الفرد أو مجموعة الأفراد الذين يتمتعون بصالحية وسلطة اتخاذ القرار في المنظمة، وذلك بناء على الهيكل التنظيمي، وتتأثر عملية اتخاذ القرار بصفات متخذ القرار الفردية والشخصية وسلوكه وخبرته، ومستوى ذكائه، ومهاراته، ومعتقداته.
2. **موضوع القرار:** هي المشكلة التي تحتاج إلى حل، أي المبرر المنطقي لاتخاذ القرار من قبل متخذي القرار، وطبيعة المشكلة وظروفها والعوامل المؤثرة فيها، ومدى دقة البيانات والمعلومات، وشموليتها، والمعايير التي يعتمد عليها متخذ القرار في اختيار البديل المناسب.
3. **الأهداف والدوافع:** الهدف الذي يسعى متخذ القرار لتحقيقه من اتخاذ القرار.
4. **أهمية القرار:** تعتمد أهمية القرار على أهمية المعلومات اللازمة لاتخاذها، وعدد الأفراد الذين يتأثرون به، والوقت اللازم لاتخاذها، كما يعتمد تأثير القرار على التكلفة والعائد من تنفيذها.
5. **التنبؤ:** قدرة متخذ القرار على التنبؤ بالمشاكل التي قد تواجهه مستقبلاً.
6. **البدائل والحلول المتاحة:** وجود أكثر من طريقة لمواجهة موقف أو حل مشكلة، ويتم اتخاذ القرار الإداري بالمفاضلة بين البدائل واختيار الأنسب، وذلك بعد دراسة السيناريوهات المترتبة عنها.

7. القيود: هي الظروف المحيطة بمتخذ القرار سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية والتي تشكل عائقاً لاتخاذ القرار أو تنفيذه.

مواصفات القرار الإداري ذي الجودة العالية (الرشيد):

وفق الفضل (2010) أن للقرار الرشيد مجموعة من المواصفات؛ ومنها:

1. الشرعية: ويعني ذلك الانسجام مع القوانين والأنظمة واللوائح المقبولة بشكل عام.
 2. الدقة: ويقصد بذلك الاستناد إلى معلومات دقيقة، ودراسة وافية للمشاركة بكافة أبعادها.
 3. المشاركة: ويتم ذلك من خلال أخذ آراء الأشخاص المهنيين والمختصين.
 4. الصياغة الواضحة للقرار: بحيث لا ينجم عنه لبس أو غموض أو احتمال سوء التفسير.
 5. الاتصال: وهو يعني اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لإبلاغ القرار للأشخاص المعنيين.
 6. التوقيت: ويقصد بذلك اختيار الوقت المناسب للقرار دون تسرع ودون تسويق.
 7. الكفاءة: وذلك لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- خصائص عملية اتخاذ القرار: تكمن في عملية اتخاذ القرار العديد من الخصائص أهمها (غنيم، 2004):

1. إنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
2. إنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقه.
3. إن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات.
4. إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.

5. إننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب، والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار.

6. إن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل.

في حين أشار عيدوني (2014) أن من خصائص عملية اتخاذ القرار:

1. تتبلور لتحقيق هدف معين من خلال حل مشكلة أو تعديل وضع قائم أو اغتنام الفرص.
2. تحتاج إلى وقت كافي لدراسة المشكلة وتحليلها، واتخاذ القرار المناسب من بين البدائل المتاحة.
3. يعتمد في اتخاذ القرار على توفر الإمكانيات والموارد المتاحة لتنفيذ القرار، ويتم تحديد ذلك في مرحلة صنع القرار.

4. تتأثر عملية اتخاذ القرار بشكل مباشر بعوامل البيئة الداخلية والخارجية.

مراحل عملية اتخاذ القرار ذي الجودة العالية:

إن عملية اتخاذ القرار مبنية على أسس علمية ومدروسة، ومبنية على مراحل مترابطة من أجل الوصول إلى قرار ذي جودة عالية. وبين العيساوي (2020) هذه المراحل في الآتي:

1. **تشخيص المشكلة:** وهي أهم المراحل التي يتم من خلالها البحث للتعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، وتحديد طبيعتها وأسبابها ودرجة أهميتها وتأثيرها وتحديد الوقت المناسب لحلها.
2. **جمع البيانات والمعلومات:** حتى يستطيع متخذ القرار فهم المشكلة والتعرف عليها بالشكل الصحيح، يجب جمع البيانات ذات الصلة بالمسكلة من جميع المصادر المتاحة.

3. تحليل المشكلة: التعرف عليها من خلال مقارنة الأهداف الموضوعية بالأداء الفعلي، مما يساعد على تحديد الانحرافات والخلل الذي حدث، ومدى تأثر القرار بالظروف المحيطة.
4. البحث عن البدائل المتاحة وتقييمها: يتم تحديد جميع الحلول للمشكلة التي تواجه المنظمة، وجمع المعلومات عن كل حل من الحلول، وذلك من خلال تقييم وضع المنظمة والسياسات التي تطبقها، والوقت المتوفر لدى متخذي القرار لدراسة المشكلة واتخاذ القرار وتنفيذه، ويتم استبعاد الحل الذي لا يتناسب مع أهداف المنظمة.
5. تقييم البدائل المتاحة: هي المفاضلة بين هذه الحلول من خلال تحديد إيجابيات وسلبيات كل منها.
6. اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: تتم عملية المقارنة بين البدائل وتقييمها لاختيار البديل الأنسب بناء على عدة معايير أهمها: مدى مساهمة القرار في تحقيق الأهداف المحددة، ودرجة قبول القرار من قبل الأفراد واستعدادهم لتنفيذه، والوقت المتوفر لاختيار البديل المناسب وتنفيذه، والحصول على النتائج، كما تلعب الخبرة الشخصية والعملية والمعرفة دوراً في هذا الاختيار.
7. تنفيذ القرار: بعد اختيار البديل، يتم تحديد الوقت المناسب لتنفيذ القرار ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة والمحددة مسبقاً، مما يساعد على تحقيق نتائج مرضية، حيث تتم عملية التنفيذ للتأكد من صحة القرار وقدرته على تحقيق الأهداف من خلال النتائج.
8. متابعة تنفيذ القرار: تتم متابعة تنفيذ القرار والرقابة على ذلك، من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المحددة، وتقييم نتائج التنفيذ ومقدار تحقيقها للأهداف مما يساعد على اكتشاف الخلل ومعالجته.

وترى الباحثة بأن اتخاذ وصنع القرار هو عمل جماعي بصورة تضامنية أي نتاج جهد مُشترك، فالنتور العملي لمفهوم العمل الإداري يتطلب إشراك جميع العاملين في المدرسة، وهي عملية مستمرة ومتداخلة في أركان العمل الإداري من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، ومتابعة ولكن اتخاذ القرار هو إصدار القرار من قبل الإدارة أو المدير في المرحلة الأخيرة لعملية صنع القرار.

3.1.2 الالتزام الوظيفي

نال الالتزام الوظيفي اهتماما خاصا من الباحثين في مجال السلوكيات في منظمات الاعمال كعامل مهم في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وديمومتها، حيث ان الأفراد الذين تتوفر لديهم درجة عالية من الالتزام الوظيفي يلديهم أداء متميز بالعمل.

والالتزام لغةً: لزم الشيء لزم لزوما بمعنى ثبت او داوم، ويقال لزم العمل داوم عليه.

وعُرف الالتزام الوظيفي حسب (Dude, 2012) بأنه القوة التي يشارك بها الفرد في المؤسسة والناعبة من ايمانها بأهداف المؤسسة وقيمها مع الميل لديه لبذل جهوده الكبيرة في المحافظة على ان يكون عضوا فاعلا فيها مع وجود الاستمرار والرغبة في العمل كما يؤكد (Ikechukwu & Callystus, 2018).

فيما ذهب الفودري (2018) الى تعريفه بانه حالة من الارتباط النفسي بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، لذلك يعمل الالتزام على افادة المؤسسة في رفع وتيرة الاداء التنظيمي، وزيادة التعلق بالبقاء مع وجود الولاء للمؤسسة والمداومة على الحضور، والإبداع والتعاون المشترك للعمل الإنتاجي لصالح المنظمة.

وعرفت الهريشي (2019) الالتزام الوظيفي بأنه حالة من الارتباط النفسي ما بين المعلم والمدرسة كمؤسسة تعليمية يعمل بها، وهذا يفيد في تحقيق الالتزام نحو العمل المنظم، والرغبة في العمل التدريسي وتحقيق الأبداع فيه، وان يكون له حضوره الخاص فيها، والعمل بروح الفريق لتحقيق اهداف المؤسسة، والالتزام بالقرارات التي يتم اتخاذها فيها.

وأشار فيرس الى أن الالتزام الوظيفي للمعلم يتمثل بقدرة المعلم على التماشي وتحقيق الاهداف والقيم التي تؤمن بها المدرسة مع الالتزام العاطفي لها، مع القدرة على العمل بمختلف الظروف من أجل زيادة الالتزام الوظيفي (Vries, 2018).

اما تيدس فيشير إلى أن الالتزام الوظيفي لدى المعلمين يتمثل في ان يتبنى المعلمون أهداف المدرسة وقيمها، ويبدلون جهداً لتحقيقها، والحفاظ على إرادتهم للبقاء في المدرسة (Tadesse, 2019)

وترى الباحثة إن الالتزام الوظيفي هو مدى ارتباط المعلم بالمدرسة ورغبته باستمرارية العمل فيها. ويعد أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة العملية التعليمية ونجاحها. وتكمن أهمية الالتزام الوظيفي في: تحسين جودة التعليم وزيادة تحفيز الطلاب وتعزيز الاستقرار الوظيفي والتطوير المهني المستمر.

اذ يعزز الالتزام الوظيفي من استقرار المعلمين الوظيفي في المدرسة، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي. وهذا الاستقرار للمعلمين يساهم في خلق بيئة تعليمية مستقرة ومستدامة، مما يتيح للطلاب بناء علاقات طويلة الأمد مع معلمهم، وهو أمر ضروري لتطوير مهاراتهم الأكاديمية والشخصية.

فلسفة الالتزام الوظيفي:

أكد كل من تينو وأدينيجي (Tinu and Adeniji 2015)، أن التزام الموظفين هو انعكاس لثقافة المنظمة والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار توجهات الإدارة العليا (المسؤولين) نحو التعامل مع الأفراد الموظفين على المستويين الفردي والجماعي في سبيل الوصول إلى أفضل تشغيل لموارد المنظمة والاستفادة منها بما يحقق الأهداف والغايات المرجوة.

من جهة أخرى، يرتبط الالتزام التنظيمي بشكل وثيق بشعور الأفراد بمدى العدالة في المنظمة، من حيث الحقوق والواجبات، والتي تشكل أساساً لرضاهم الوظيفي، وهو العنصر الذي يؤثر في التماثل التنظيمي بين الأفراد والمنظمات، والذي يحدد مطلق التزامهم الوظيفي ومستوى الجهد المبذول من قبلهم لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها (Trice,2013) (Watson,2009).

وتشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم مبنية على أساس تبادل الجهد والولاء والالتزام بتحقيق متطلبات العمل مقابل بعض المزايا والمنافع التي قد يحصل عليها الموظف مثل الراتب والحوافز والدعم والتقدير والاعتراف بالجهود والإنجازات، فإذا حصل الموظف على مثل هذه المصالح ارتفعت معنوياته وعبر عن ذلك بالارتياح وبالرضا الوظيفي عن العمل، وفي المقابل سيبدله بالسلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل الالتزام الوظيفي والأداء الجيد (Knippenberg & Sleebos, 2006).

أهمية الالتزام الوظيفي:

تظهر أهمية الالتزام الوظيفي بأنه سلوك يؤثر على نجاح المنظمات وتظهر أهميته على المستويات الآتية:

1. **على مستوى الفرد:** يُساعد على تحقيق الترابط بين المنظمة والموظفين ، وخصوصا عند المنظمات التي لا يوجد لديها الحوافز اللازمة لرفع مستويات الإنجاز لدى المعلمين، كما انه يعمل على تحقيق الثقة بين العاملين والمنظمة من خلال التأكيد على ان المعامل جزء اصيل وهم من المنظمة مما يساعد في تحقيق عملية صنع القرار ويرفع من الروح المعنوية للعاملين بها ويعمل على تحقيق القيم والاهداف التي تسعى لها ، ويساعد الالتزام على رفع الثقة بين المنظمة والعامل، باعتبار العاملين جزءاً من المنظمة، يساعدون في عملية صنع القرارات المستقبلية، ويرفع الالتزام من الروح المعنوية للأفراد الناتج عن توافق القيم والأهداف بين المنظمة والأفراد (الدجاني، 2018)، كما يعد الالتزام الوظيفي عامل مهم للتعويض ببقاء الفرد في المنظمة أو تركها (أحلام، 2013).

2. **على المستوى الاجتماعي:** هنا يعمل الالتزام على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في المنظمة ويقوي أواصر العلاقات الاجتماعية في العمل والسعادة والشعور بالرضى الوظيفي، وهذا يعكس فعالية المنظمة (شما، 2018).

3. **على مستوى المنظمة:** يُسهم في النمو الاقتصادي للمنظمة ورفَع مُعدلات الإنتاج، وهو مؤشر على صَمان فعالية المنظمة (درونوي، 2018).

وترى الباحثة أن الالتزام الوظيفي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتعويض بعدد من النواحي السلوكية للفرد في المنظمة، فمن المفروض أن الفرد الملتزم يبقى لفترة أطول في المنظمة ويعمل أكثر لتحقيق

أهدافها، لذلك اهتم علماء السلوك الإنساني والقادة بمجال الالتزام الوظيفي نظرا لما يمثله من كونه سلوكا إيجابيا بالنسبة للمنظمة.

مراحل الالتزام الوظيفي:

وقد أوضح ذيب والسعود (2014) أن الالتزام الوظيفي الذي يتَّصَّن مَعْنَى ارتباطِ الفردِ السيكولوجي مع منْظَمته وِوَلَاءه وإيمانه بِقِيمِها مع إحساسه بأنْدماجِه في عَمَله يترسَّخ لدى الفردِ عبْرَ مراحل يمر بها في منْظَمته، وينبغي للإداري التَعَرُّف عليها كي تُعِينه على تَطْوِير مستوى الالتزام للعاملين بالمؤسسة وهي كالتالي:

1. مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق

عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

2. مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل

تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والاعتزاز لكونه ينتمي للمنظمة.

3. مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تُشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة

جزءٌ منه وأن قيمه تتناغم مع قيمها.

وترى الباحثة أن الالتزام الوظيفي يستغرق وقتا في تحقيقه، فهو يمثل حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية وليست سطحية. وتعتقد الباحثة بان الالتزام الوظيفي لدى المعلمين يؤثر عليهم بشكل إيجابي فالمعلم الذي يشعر بأنه منتمي للمدرسة يكون لديه عطاء أكثر وانتماء أكبر.

أبعاد الالتزام الوظيفي:

عمل الين وميير (Allen & Meyer, 1990) على دراسات تطويرية لفهم عملية الالتزام التنظيمي باستخدام نماذج الاستكشاف، ومن خلال هذه الدراسات تبين أن للالتزام الوظيفي ثلاثة أبعاد:

1. **الالتزام العاطفي:** وهو ما يتعلق بالأمور الوجدانية، وهذا النوع يركز على الرابط النفسي العاطفي

أي الناحية السيكولوجية من الالتزام نحو المنظمة والتي يستند الى مشاعر مؤيدة ومتوافقة لأهداف وقيم المنظمة، وهنا يظهر قوة الالتزام عند الموظفين حيث ان الذين لديهم التزام عاطفي قوي يكونون أكثر ولاءً للمنظمة وغالباً ما يستمرون فيها، وهم يعملون فيها لأنهم يريدون وليس لأنهم مضطرون.

2. **الالتزام المعياري:** ويركز على الشعور لدى الموظفين بالالتزام الأخلاقي بالبقاء في المنظمة،

خاصة أنه يحمل ثقافتها التنظيمية ويُدرك طبيعة عملها ومجتمعها.

3. **الالتزام المستمر:** ويرتكز على الحسابات المادية وهي مسألة ذاتية، وحساب للمصلحة الشخصية

من حيث الكلفة الاقتصادية والاجتماعية، وقد يكون الاستمرار هنا اضطراري لعدم وجود خيارات أفضل.

وتشير الباحثة أنه تم اعتماد هذه الأبعاد في هذه الدراسة.

تعزيز الالتزام الوظيفي:

من العوامل التي تؤثر في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي:

1. العوامل التنظيمية: وتتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل كالتحدي والتغذية الراجعة

والاستقلالية والإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركتهم

في اتخاذ القرارات.

2. العوامل الشخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل: شخصية الفرد

العامل وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعاته للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو

المنظمة أو اختياره للعمل.

3. العوامل غير التنظيمية: وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد

اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً

عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أكبر مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه

تبريراً للاختيار الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة

لتغيير قراره الأول (ذيب وسعود، 2014).

النتائج المترتبة على الالتزام الوظيفي:

ذكر اللوزي (2010) أهم النتائج المترتبة على الالتزام الوظيفي وهي:

1. رفع مستوى الروح المعنوية، والراحة نتيجة توافق القيم والأهداف بين المؤسسة والعاملين.

2. تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، وذلك لزيادة ثقتهم بالمؤسسة وتمسكهم بها.

3. رفع معدلات الإنتاج وتحسين الأداء الوظيفي.

4. خفض مستوى الصراع الوظيفي والخلافات بين أطراف العمل في جميع المستويات.
5. تدني مستوى الغياب والدوران الوظيفي، نتيجة العلاقة العاطفية وحب الاستمرار في المؤسسة.
- وترى الباحثة أن النتائج المترتبة على الالتزام الوظيفي تكمن في مشاعر التأييد والموافقة لأهدافه المنظمة وقيمها، وقوة الولاء للمنظمة والاستمرار فيها، وارتفاع الروح المعنوية، مع تدني مستوى الغياب والتأخر عن العمل.

محددات الالتزام الوظيفي:

أشار عاشوري أن للالتزام الوظيفي عدد من المحددات قد تكون ذاتية خاصة بالفرد، وقد تكون موضوعية خاصة بالوظيفة، وهذه المحددات على النحو الآتي:

1. السن: وجود ارتباط إيجابي بين التقدم في السن والالتزام الوظيفي، فكلما تقدم العامل في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه لأن كبار السن يعدون أكثر حرصاً على وظائفهم، بسبب أنهم يوجدون في وضعية تنظيمية جيدة ورضا وظيفي مرتفع.
2. الأقدمية: إن معدل الالتزام الوظيفي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية بينهما ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: التفاعل الاجتماعي بين العامل وزملائه من جهة، والعامل وقائده المباشر من جهة أخرى.
3. مستوى التعليم: حيث يرتفع الالتزام الوظيفي كلما ارتفعت مستويات المؤهلات العلمية، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل، وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي.

4. **الجنس:** أن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر التزاماً من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضى وارتباطاً بوظيفتها.

5. **الطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية:** الالتزام الوظيفي لا يعتمد فقط على الأداء المهني والرضى الوظيفي، بل يرتبط أيضاً بشكل وثيق بالطموح الشخصي والحاجة إلى بناء علاقات اجتماعية قوية داخل بيئة العمل، فالطموح هو الدافع الذي يحفز الفرد على تحقيق الأهداف والتقدم في مسيرته المهنية، وهذا بدوره يعزز الإحساس بالالتزام تجاه العمل والمنظمة، وبالتالي فالحاجة إلى العلاقات الاجتماعية تشير إلى أهمية الروابط والتواصل الفعّال بين الزملاء والإدارة. هذه العلاقات لا تقتصر فقط على تعزيز جو العمل الإيجابي، بل تسهم أيضاً في تعميق الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

6. **نطاق الوظيفة:** هناك علاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام الوظيفي، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة زاد التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام الوظيفي (عاشوري، 2014).

العلاقة بين الإدارة الذاتية واتخاذ القرارات الإدارية

العلاقة بين الإدارة الذاتية واتخاذ القرارات الإدارية تعد علاقة وثيقة وأساسية، حيث تعتبر الإدارة الذاتية إطاراً يمكن من خلاله تحسين وتفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية. فيما يلي توضيح لهذه العلاقة وتشمل: تفويض الصلاحيات ففي ظل الإدارة الذاتية، يتم تفويض صلاحيات أكبر للمديرين والمعلمين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية والإدارية. هذا التفويض يتيح للمدارس الاستجابة بشكل أسرع وأكثر مرونة للاحتياجات المحلية، مما يعزز من فعالية القرارات المتخذة. والمرونة في اتخاذ القرارات

فالإدارة الذاتية تتيح للمؤسسات التعليمية حرية أكبر في اتخاذ القرارات التي تتلاءم مع احتياجاتها الخاصة دون الحاجة للرجوع إلى السلطات المركزية بشكل مستمر، هذه المرونة تساعد في تحسين جودة القرارات لأنها تأخذ بعين الاعتبار السياق المحلي والموارد المتاحة. وتعزيز المشاركة ان الإدارة الذاتية تعزز من مشاركة جميع الأطراف المعنية (مثل المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور) في عملية اتخاذ القرارات. هذه المشاركة تؤدي إلى قرارات أكثر شمولية وتوافقاً مع احتياجات المجتمع المدرسي، مما يعزز من قبولها وتطبيقها وزيادة المسؤولية والمساءلة مع زيادة استقلالية المدارس في اتخاذ القرارات، يأتي دور أكبر للمساءلة. الإدارة الذاتية تضع القرارات في أيدي أولئك الذين هم على دراية مباشرة بتفاصيل العمليات اليومية في المدرسة، مما يزيد من جودة القرارات ويضمن تطبيقها بفعالية والتركيز على الجودة: الإدارة الذاتية تشجع المدارس على اتخاذ قرارات تركز على تحسين جودة التعليم من خلال تحليل البيانات وتقييم الأداء. هذا التركيز على الجودة يتطلب قرارات مستنيرة تستند إلى تحليل دقيق للمعلومات والاحتياجات.

وتساعد على تحفيز الابتكار ان الإدارة الذاتية تدفع المدارس نحو الابتكار في عملياتها التعليمية والإدارية من خلال تمكينها من اتخاذ قرارات تجريبية وتجديدية. هذا الابتكار يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في العملية التعليمية وفي النتائج التي تحققها المدارس. يمكن القول ان الإدارة الذاتية تعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على اتخاذ قرارات إدارية فعالة ومبتكرة، من خلال توفير إطار يسمح بالمزيد من الحرية، المسؤولية، والمشاركة. هذه العلاقة التفاعلية تسهم في تحسين الأداء التعليمي والإداري للمدارس بشكل مستدام.

العلاقة بين الإدارة الذاتية والالتزام الوظيفي

العلاقة بين الإدارة الذاتية والالتزام الوظيفي هي علاقة تفاعلية تؤثر بشكل كبير على جودة الأداء في المؤسسات التعليمية وتُرى هذه العلاقة في تحقيق الاستقلالية والمسؤولية للإدارة الذاتية تمنح المعلمين والمديرين استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم اليومي. هذه الاستقلالية تعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه عملهم، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم سيطرة على كيفية تنفيذ مهامهم، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي في عملهم. كما وتعزز الشعور بالملكية والانتماء فعندما يكون المعلمون جزءًا من عملية اتخاذ القرارات عبر الإدارة الذاتية، فإنهم يشعرون بملكية أكبر تجاه النتائج والقرارات التي يتم اتخاذها. هذا الشعور بالملكية يعزز من التزامهم الوظيفي، حيث يشعرون بأن نجاح المدرسة هو نجاحهم الشخصي أيضًا. وكذلك تمنح الإدارة الذاتية تحفيز التطوير المهني فهي تشجع على التطوير المهني من خلال إشراك المعلمين في تخطيط وتنفيذ البرامج التعليمية. عندما يُمنح المعلمون الفرصة لتطوير مهاراتهم والمساهمة في تحسين بيئة العمل، يزداد شعورهم بالرضا والالتزام بوظيفتهم. تعزيز التعاون والعمل الجماعي: الإدارة الذاتية تعزز من روح التعاون بين المعلمين والإدارة، حيث يتعاون الجميع لتحقيق أهداف مشتركة. هذا التعاون يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية، تزيد من الالتزام الوظيفي لدى المعلمين، لأنهم يشعرون بالدعم والتقدير من زملائهم وتسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي غالبًا ما ترتبط الإدارة الذاتية بتحسين ظروف العمل وجعلها أكثر توافقًا مع احتياجات المعلمين. عندما تتحسن ظروف العمل من خلال سياسات الإدارة الذاتية، مثل تقليل البيروقراطية وزيادة المرونة، يشعر المعلمون برضا أكبر تجاه وظائفهم، مما يعزز من التزامهم الوظيفي.

فالتزام المعلمين بوظائفهم ينعكس بشكل إيجابي على جودة التعليم الذي يقدمونه. الإدارة الذاتية تتيح للمعلمين اتخاذ قرارات تتعلق بطرق التدريس والمناهج، مما يمكنهم من تحسين جودة العمل الذي يقومون به، وزيادة شعورهم بالإنجاز والالتزام وهذا قد يسهم في تحسين جودة العمل والذي بدوره يساعد في الإنتاجية لتكون أفضل واجود.

ان الإدارة الذاتية تعمل على خلق بيئة عمل داعمة ومرنة، مما يعزز من التزام الموظفين بوظائفهم. هذا الالتزام يعود بالفائدة على المؤسسة التعليمية ككل من خلال تحسين جودة التعليم وزيادة فعالية الإدارة المدرسية.

2.2 الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء مسحا ومراجعة للدراسات السابقة ذات الصلة بالإدارة الذاتية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة الذاتية:

هدفت دراسة الحربي (2024) إلى تحديد متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمكة المكرمة، استخدم المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة اعدت لذلك، وتكونت عينة الدراسة من (131) مديرا ومديرة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية جاءت بدرجة عالية جدا، مع وجود فروق ذات دلالة احصائية في تحديد متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمكة المكرمة تعزى لمتغير الجنس لصالح مديرات المدارس، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة العتيبي (2023) إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة "أسلوب

دلفاي" وهو أحد أساليب الدراسات المستقبلية، وتم اختيار (10 خبراء) ممن توفرت فيهم خبرة إدارية في مجال الإدارة المدرسية أو الإشراف التربوي لمدة لا تقل عن خمس سنوات، وألا يقل المؤهل العلمي للخبير عن درجة الماجستير. وتم تطبيق الاستبانة المفتوحة لجمع الخبراء في الجولة الأولى واستخدام الاستبانة المغلقة في الجولة الثانية والثالثة، وتحديد نسبة الاتفاق بين آراء الخبراء في الجولة الثالثة بنسبة موافقة تتجاوز 93%. توصلت نتائج الدراسة إلى أبرز المعوقات التنظيمية لتطبيق الإدارة الذاتية تمثلت في عدم تبنيتها في وزارة التعليم، وضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة لإدارات التعلم ولمديري المدارس، وضعف البنية التنظيمية الداعمة لمنحى اللامركزية في النظام التعليمي. قدمت الدراسة في ضوء ذلك تصورا مقترحا لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

وهدفنا دراسة جابر (2023) إلى التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في لواء البادية الشمالية الشرقية: الصعوبات والحلول المقترحة كما يراها المديرون، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في لواء البادية الشمالية الشرقية، والبالغ عددهم (172) مديراً ومديرة. جرى اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (100) مديرٍ ومديرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة مجيء مجالات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بدرجة كلية قليلة ولجميع المجالات، حيث جاءت على التوالي: (الشراكة مع المجتمع المحلي، إدارة المعرفة، شؤون الطلبة، المتابعة والمحاسبة، تفويض الصلاحيات، الجانب المادي)، كذلك جاءت مجالات الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في لواء البادية الشمالية الشرقية كما يراها المديرون بدرجة كبيرة لجميع المجالات، حيث جاءت على التوالي: (الصعوبات الإدارية، الصعوبات الفنية، الصعوبات المادية)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة

تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة والصعوبات والحلول كما يراها المديرون تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية.

وأجرى خلاف وآخرون (2023) دراسة هدفت إلى توضيح الأسس الفكرية التي يركز عليها مدخل الإدارة الذاتية للمدارس، والكشف عن ملامح الإدارة الذاتية للمدرسة في فنلندا على ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة فيها، وكيفية الاستفادة منها في مصر، واستخدام المنهج المقارن، وكان مجتمع الدراسة هو مراجعة ومقارنة الإدارة الذاتية في ضوء العملية التربوية بين فنلندا ومصر، وهذا المنهج يمكن من خلاله تقديم تصور مقترح لإمكانية تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة في جمهورية مصر العربية على ضوء خبرة كل فنلندا، واعتمدت الباحثة على أداة مراجعة المنهجيات من بيانات ومعلومات وإحصائيات متعلقة بالإدارة الذاتية في البلدين. وتوصل البحث للنتائج التالية: تعتبر الخبرة الفنلندية في مجال التعليم نموذجاً ظهر نتيجة التوافق والتكامل بين مجموعة عميقة من القيم الثقافية والاجتماعية، كما أنه يعتبر نهجاً مميزاً للتطوير التعليمي. إن الاتجاه المنتشر في الشكل الإداري بفنلندا يتصف باللامركزية في صنع القرار التعليمي، ووزارة التربية والتعليم هي المعنية بسياسة التعليم والتمويل. وفي النهاية استخلصت الباحثة بعض الدروس المستفادة من خبرة فنلندا في مجال الإدارة الذاتية للمدرسة والتي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة المدرسية في مصر.

كما تناولت دراسة راشد (2022) درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا بالأردن لاستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء دير علا بالأردن البالغ عددهم (326) معلماً ومعلمة، وتكونت العينة من (200) معلماً ومعلمة، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، تم اختيار عينة

الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة (عالية)، كما بينت أن تطبيق الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة (عالية)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية الإدارة الذاتية وتطبيق مهارات الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية في مديرية تربية دير علا.

كما قام عبد الجواد (2022) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (406) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، تم تطوير مقياس الإدارة الذاتية، وتم استخدام المنهج الوصفي. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة الذاتية تعزى لمتغير الجنس، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة الذاتية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة في درجة ممارسة الإدارة الذاتية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وأجرت شلش (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت وأهم معوقاتها في ضوء بعض المتغيرات. واستمدت عينة عشوائية من (67) مديراً ومديرة، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (57) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في محافظة سلفيت كانت كبيرة على الأداة ككل، وبدرجة تطبيق متوسطة على مجالات تفويض الصلاحيات، وشؤون المعلمين وشؤون الطلبة، وجاءت بدرجة كبيرة على مجالي إدارة

المعرفة والمتابعة والمحاسبة، كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة).

وهدفت دراسة ابو عرار (2022) التعرف إلى معيقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومن وجهة نظر مديري مدارس بئر السبع، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة تكونت من (29) مديراً ومديرة في المدارس الحكومية في بئر السبع، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة معيقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومن وجهة نظر مديري مدارس بئر السبع بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في معيقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومن وجهة نظر مديري مدارس بئر السبع تعزى إلى كل من متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وبناءً على نتائج الدراسة خرجت بجملة من التوصيات كان أهمها: العمل على تكثيف الجهود من أجل زيادة المخصصات المالية للمدارس المدارة ذاتياً في بئر السبع، وضرورة تكثيف الجهود من قبل المجتمع المحلي ودعم المدارس المدارة ذاتياً من أجل تحسين المخرجات التعليمية.

وهدفت دراسة بريش واخرون (Briesch, Dauiels, & Beneville, 2019) إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة المدرسية الذاتية وسلوك الطلاب، وتم استخدام المنهج الكيفي النوعي لأغراض الدراسة ومن خلال تحليل الأدبيات المنشورة حول الموضوع والتي يبلغ عددها (56) دراسة منشورة، وحدد الباحثون (8) مناهج رئيسية للإدارة الذاتية، حيث توصل الباحثون إلى أن العلاقة بين الإدارة الذاتية وسلوك الطلبة كانت إيجابية وذلك بانخفاض السلوك غير المرغوب، مع ملاحظة أن هناك بعض المتغيرات التي كان لها تأثير في سلوك الطلبة مثل مستوى الصف، والزمن، ونوعية التعليم.

وسعت دراسة الوليدي (2016) إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين بمدينة تبوك. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وأعدت استبانة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ (790) مُعلماً، وتمت المعالجة الإحصائية لعدد (232) استبانة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين بمدينة تبوك جاءت بدرجة متوسطة لجميع الأبعاد، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين في مدينة تبوك ومتغيراته.

وقام فالي وداود (Vally & Daud, 2015) بدراسة هدفت إلى معرفة سياسة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في مدارس كوالالمبور، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لملاءمته أغراض الدراسة، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (95) مدرسة في أربعة مناطق في كوالالمبور. 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.

تناول هذا الجزء مسحا ومراجعة للدراسات السابقة ذات الصلة بجودة اتخاذ القرار.

الدراسات المتعلقة بجودة اتخاذ القرارات:

هدفت دراسة عزام وطفرة (2023) إلى معرفة أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات في إمارة منطقة عسير، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد العينة، تكون مجتمع الدراسة من موظفي إمارة منطقة عسير والبالغ عددهم (600) موظفا وموظفة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بلغ

عددها (200) موظفا. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، كما أشارت النتائج ارتباطا موجبا بين المؤهل العلمي ومتغير الذكاء الاصطناعي، وبين المؤهل العلمي ومجال اتخاذ القرارات الإدارية، كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة النظام وبين جودة اتخاذ القرار.

وهدفت دراسة أبو عرقوب (2023) إلى التعرف على تأثير نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرار لدى المنشآت الصناعية من وجهة نظر إدارتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من (140) منشأة صناعية، أجريت عليهم هذه الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتطبيق نظم المعلومات في المنشآت الصناعية من وجهة نظر مدراء إدارات المنشآت الصناعية كانت مرتفعة، كذلك تبين أن الدرجة الكلية الخاصة بمحور فاعلية اتخاذ القرار كانت مرتفعة، كما تبين وجود علاقة معنوية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية وبين فاعلية اتخاذ القرار لدى المنشآت الصناعية من وجهة نظر مدراء إدارات المنشآت الصناعية، كما تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين حول تأثير نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرار لدى المنشآت الصناعية من وجهة نظر إدارتها تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة في العمل، وعمر المؤسسة، وعدد العاملين في المنشآت الصناعية) في جميع محاور الدراسة.

وتناولت دراسة (السردية، 2022) درجة استخدام مديري مدارس محافظة المفرق تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية، والكشف عن تأثير متغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، في ذلك. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (365) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة المفرق خلال

الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2022/2021 تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكوّنة من (43) فقرة، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مديري مدارس محافظة المفرق تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأن جودة اتخاذ القرارات الإدارية جاءت بمستوى متوسط.

وهدفت دراسة الهلال (2022) إلى الوقوف على مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج وتقديم تصور مقترح لتطويرها ضوء نظرية سايمون. وكذلك الكشف عن الفروق بين آراء أفراد عيّنة الدراسة تبعاً لمتغيري الخبرة، والدورات التدريبية. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي للتعرف إلى مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية. وتكوّن مجتمع الدراسة من (139) مديرة للمدارس الثانوية، وطبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة بطريقة الحصر الشامل. ووزعت استبانة على مجتمع الدراسة حيث حصلت الباحثة على (85) استجابة من عينة الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع مجالات مهارات اتخاذ القرارات التعليمية جاءت بدرجة عالية، وأخيراً وضعت الباحثة تصوراً مقترحاً لتطوير مهارات اتخاذ القرارات التعليمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء نظرية سايمون.

وهدفت دراسة هلول وأبو غبن (2022) التعرف إلى الحوسبة السحابية وعلاقتها في جودة القرارات الإدارية لدى القيادات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وتكوّن مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، والبالغ عددهم (221) موظفاً، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حيث بلغ عدد العينة (141) مبحوثاً، كما تم

استخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة على استخدام الحوسبة السحابية، إذ بلغت درجة الموافقة (71.13%)، كما تبين وجود موافقة بدرجة كبيرة لمحور جودة القرارات الإدارية، إذ بلغت درجة الموافقة (69.56%)، وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين الحوسبة السحابية وجودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية.

وهدفت دراسة الشديفات (2022) التعرف إلى درجة ممارسة السلوك الإداري الديمقراطي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة المفرق. تكونت عينة الدراسة من (250) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في كافة المراحل التعليمية في مديرية تربية قسبة المفرق، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة السلوك الإداري الديمقراطي لدى مديري المدارس في مديرية قسبة المفرق جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة نحو درجة ممارسة السلوك الإداري الديمقراطي لدى مديري المدارس في مديرية قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى لأثر المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا. كما بينت النتائج أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى المديرين في تربية المفرق من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة نحو مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أبرزها العمل على عقد دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني تحافظ على المستويات العالية من الأنماط السلوكية الديمقراطية لدى مديري المدارس، والعمل

على تشجيع مديري المدارس على تفويض المعلمين في عملية اتخاذ القرار وتمكينهم من ممارسة هذه المهارة الإدارية.

وأشار مهدي (2021) في دراسته إلى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية داخل المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة في العراق، بما أننا نعيش هذا الواقع المتسارع والمنافسة العالية بين المنظمات والمؤسسات، كان لا بد لأي منظمة أن تحسن أداءها من خلال استحداث واستخدام تقنيات حديثة لأجل التفوق في جودة الأداء المنتظم من خلال استخدام تأثير إدارة المعرفة بتسخيرها بكل ابعادها، وكي نسلط الضوء على جودة القرار المتخذ عند الحاجة كان بحثنا هذا في هذا المجال، وبعد دراسة نتائج الاستبيانات توصلنا إلى ما يلي: إن متغير إدارة المعرفة ذو تأثير مباشر وخطير على جودة القرار المتخذ بمعنى انه عندما يكون ادارة المعرفة مساوياً للصفر فان جودة القرار المتخذ لن يقل عن هذه القيمة. إذ لا بد للمؤسسات والمنظمات أن تعرف أهمية إدارة المعرفة من حيث الخبرة الميدانية والمهنية وجمع وتحليل المعلومة وصولاً الى الاستنتاج باستخدام برامج تقنيه حديثة وقاعدة معلومات دقيقة يمكن من خلالها تسيير الأعمال وتحديد المشكلات بدقة .لا بد من توافر بعد انتاج المعرفة في المؤسسات والمنظمات وهذا يعني أن الأفراد العاملين لهم كفاءة عالية من خلال الدورات التدريبية المتخصصة وتطوير المعرفة من خلال اكتشاف معلومات جديدة.

وأجرى كلاً من حمدان وعمران (2021) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور نظم المعلومات في جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة فلسطين التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، كما هدفت إلى تحديد طبيعة الفروق في تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية نحو نظم المعلومات وجودة اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة فلسطين التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى

لمتغيرات: فرع الجامعة والقسم الإداري والمسمى الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (75) عضو هيئة إدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على مقياس نظم المعلومات ومقياس جودة القرارات الإدارية، وانتهت النتائج إلى: عدم وجود فروق دالة في مجال نظم المعلومات تبعاً لمتغير الفرع، ما عدا مجال المستلزمات التنظيمية، وعدم وجود فروق لمتغير المسمى الوظيفي ولمتغير القسم الإداري ما عدا مجال المستلزمات البرمجية، عدم وجود فروق دالة في مجال اتخاذ القرارات يعزى لمتغير الفرع، ولمتغير المسمى الوظيفي، ولمتغير القسم الإداري، توجد علاقة طردية إيجابية بين واقع تطبيق نظم المعلومات الإدارية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة.

وهدفت دراسة الشيراري (2021) إلى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار الإداري من وجهة نظر قادة مدارس المرحلة الثانوية في إدارة الجوف التعليمية بالمملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (60) قائداً و قائدة من قيادات المدارس الثانوية بمنطقة الجوف للعام الدراسي 2019-2020م، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر عالٍ ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاصطناعي (قدرة الإدارة، سلوك المستخدم، التدريب والتطوير، توفر الخبراء) على جودة القرار الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين للذكاء الاصطناعي تعزى إلى متغير الجنس والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لجودة القرار الإداري تعزى إلى متغير الجنس والخبرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مكاتب الإدارة التعليمية بمفهوم الذكاء الاصطناعي وبعملية سلوك المستخدم والتدريب والتطوير، واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين لأهمية الذكاء الاصطناعي من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين فيها، كما أوصت بضرورة تحديث وتطوير برامج الذكاء الاصطناعي المستخدمة لتمكين الإدارات المختلفة من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

هدفت دراسة العفيفي (2021) إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في قطاع غزة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (168) موظفاً، بأسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (125) استبانة منها، بنسبة استرداد بلغت 74.4% من مجتمع الدراسة. وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: ان جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الخلوية كبيرة، وان جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية "جوال" كبيرة، وجود أثر إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية "جوال"، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية -جوال تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية -جوال- تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

هدفت دراسة خيرابادي (Khairabadi, 2018) إلى معرفة مدى تأثير استخدام نظم المعلومات الإدارية، في نوعية القرارات الإدارية في المنظمات العامة في إيران، حيث تم توزيع (250) استبانة على مديري (17) منظمة عامة، وبعد تحليل النتائج تبين أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً على نوعية القرارات الإدارية، ويزداد هذا التأثير عند دمج أبعاد جودة المعلومات فيها، حيث بينت الدراسة أن المنظمات التي تمتلك جودة في المعلومات، كانت قراراتها الإدارية ذات فاعلية ونوعية، بالإضافة إلى سرعة اتخاذ القرارات وترشيدها.

وهدفت دراسة ديوب وزريقة (2016) إلى دراسة أثر أبعاد جودة المعلومات في شركات المقاولات العاملة في سورية على جودة اتخاذ القرارات وتحديد البعد الأكثر تأثيراً وأهميته في تفسير هذه الجودة. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وشمل مجتمع الدراسة كافة شركات المقاولات العاملة في سورية، وبلغ حجم عينة الدراسة 80 وحدة معاينة، واعتمد الباحث على المعاينة الاحتمالية حيث استخدم المعاينة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث مقياساً لمستوى جودة المعلومات مصمماً من قبل (Alenezi, 2013)، ومقياساً لجودة اتخاذ القرارات مصمماً من قبل (Donelan, 2013) تبين من خلال الدراسة أن العلاقة بين المتغير المستقل جودة المعلومات والمتغير التابع جودة اتخاذ القرارات إيجابية وهامة عند مستوى معنوية (5%)، حيث تفسر جودة المعلومات ما نسبته (21.2%) من التغير الحاصل في جودة اتخاذ القرارات. استناداً إلى نتائج البحث نوصي بضرورة أن تقوم شركات المقاولات العاملة في سورية بتعريف جودة المعلومات وفقاً لسياق الاستخدام، بالإضافة إلى التركيز على بعد سلامة المحتوى لأنه البعد الأكثر أهمية من أبعاد جودة المعلومات في تفسير جودة اتخاذ القرارات.

واهتمت دراسة ناصر (2016) بالتعرف على جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة مشكلة البحث. وتحدد مجتمع البحث بالمشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية محافظة بابل والبالغ عددهم (267) مشرف ومشرفة واختيرت عينة بالطريقة العشوائية بعدد (177) مشرفاً ومشرفة، وكانت أهم الاستنتاجات هي: يمتلك جميع أفراد عينة البحث مهارة صناعة القرار ومهارات التفكير الإبداعي، وإن وجود صناعة القرار تعتمد على مهارات متعددة ومنها مهارة التفكير الإبداعي، والقدرة على التفكير الإبداعي ينتج عنها ممارسات منها صناعة القرار.

تناول هذا الجزء مسحا ومراجعة للدراسات السابقة ذات الصلة بالالتزام الوظيفي.

الدراسات المتعلقة بالالتزام الوظيفي:

هدفت دراسة العطاونة (2023) إلى التعرف إلى إدارة الذات كمتغير وسيط في العلاقة بين اليقظة الذهنية والالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التنبؤي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وفيها أربع مديريات: الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا، والبالغ عددهم (8525) معلماً ومعلمة. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (370) معلماً ومعلمة، واستخدم ثلاثة أدوات للدراسة: أداة إدارة الذات، أداة اليقظة الذهنية، وأداة الالتزام الوظيفي كأدوات لجمع البيانات بعد التحقق من الصدق والثبات للمقاييس. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى إدارة الذات واليقظة الذهنية والالتزام الوظيفي كان مرتفعاً، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق في مستوى إدارة الذات والالتزام الوظيفي يعزى لمتغير الجنس في حين ظهرت الفروق في مستوى اليقظة الذهنية لصالح الذكور، وكذلك عدم وجود فروق في مستوى إدارة الذات والالتزام الوظيفي واليقظة الذهنية يعزى لمتغير المرحلة الدراسية. ووجود فروق في مستوى إدارة الذات والالتزام الوظيفي واليقظة الذهنية يعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح من لديهم 13 سنة فأكثر.

وهدفت دراسة الجابري وإبراهيم (2022) إلى التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (369) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان جاء عالياً بصورة إجمالية، وفي جميع الأبعاد وهي:

الالتزام المعياري، والعاطفي، والاستمراري، وأوضحت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى التزامهم بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وسعت دراسة احمد والجميلي (2022) إلى التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية، ولأجل قياس الالتزام الوظيفي تم بناء مقياس الالتزام الوظيفي الذي طبق على عينة البحث المتكونة من (300) من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية لقضاء تكريت للعام الدراسي (2020-2021) والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية جاء بدرجة عالية، مع عدم وجود فروق في الالتزام الوظيفي تبع لمتغير الجنس والتخصص، وسنوات الخدمة لدى عينة معلمي المدارس الابتدائية.

في حين هدفت دراسة آل مسلط (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة دور المشرف التربوي لدوره في إدارة التغيير وعلاقته بمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في متوسط ممارسة إدارة التغيير وفي متوسط درجة الالتزام الوظيفي للمعلمين تعزى للمتغيرات: المحافظة، التخصص، سنوات الخدمة، الجنس. وتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي لملاءمته لطبيعة البحث. وتكونت عينة البحث من (341) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم (1619) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في إدارة التغيير كانت عالية، وأن متوسط درجات الالتزام الوظيفي للمعلمين تحققت بدرجة عالية جداً. وأظهرت النتائج

عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرف لدوره في إدارة التغيير وفي متوسط درجة الالتزام الوظيفي للمعلمين وفقاً للمتغيرات: المحافظة، التخصص، سنوات الخدمة، الجنس، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة دور المشرف التربوي في إدارة التغيير وبين متوسط درجة الالتزام الوظيفي للمعلمين.

وتناولت دراسة الخالدي (2021) العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي تلك المدارس: العقبات والحلول المقترحة. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، إلى جانب المنهج النوعي، والاستبانة والمقابلات أدوات لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتألفت عينة الدراسة من (305) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة بالإضافة إلى عينة قصدية من (25) مديراً ومعلمة لأغراض المقابلة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت مرتفعة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ومستوى الالتزام التنظيمي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الخادمة وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي، تعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وكان هدف دراسة العوادي والعكيلي (2020) التعرف إلى الالتزام الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة، والفروق في الالتزام الوظيفي تبعاً لمتغير تم بناء مقياس الالتزام الوظيفي المكون من (35) فقرة، بلغت عينة البحث النهائية البالغة (172) من أعضاء الهيئة التعليمية (معلمي ومعلمات) صفوف التربية الخاصة في المدارس الحكومية لمحافظة بابل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

يتمتع معلمو التربية الخاصة بالالتزام الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في الالتزام الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.

وهدفنا دراسة مخامرة وعجوة (2020) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل، للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى معلمهم، ومعرفة تأثير متغيرات كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على درجة ممارسة المهارات الناعمة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين. أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية، استخدم الباحثان استبانة المهارات الناعمة واستبانة الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهارات الناعمة جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى الالتزام الوظيفي بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المهارات الناعمة ومستوى الالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسات المهارات الناعمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق لصالح متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة.

وأجرى الفودري (2019) دراسة هدفت التعرف على مستوى عدالة وشفافية نظام تقييم الأداء وأثره في الالتزام التنظيمي للمدرسين في الكويت، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة (405) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة أن مستوى عدالة وشفافية نظام تقييم الأداء جاء مرتفعا، ومستوى الالتزام التنظيمي مرتفعا، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المدرسين تعزى لمتغيرات الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق

تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية، و هناك أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية والعدالة في تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي لدى المدرسين.

وأجرى دوودي (Dude, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الاستقلالية الوظيفية والتمكين النفسي والعدالة التوزيعية على الالتزام الوظيفي للمديرين، اشتملت عينة الدراسة على (1078) من مدرء المراحل المختلفة من الروضة حتى المرحلة الثانوية في مديست الولايات المتحدة الأمريكية من المدارس العام والخاصة، توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط كبير بين متغيرات آثار الوظيفة والتمكين النفسي والعدالة التوزيعية على الالتزام التنظيمي، أشارت الدراسة لتأثير كبير لكل من : الجنس والمستوى التعليمي على الالتزام التنظيمي، وكان أثر الجنس أعلى عند النساء.

وهدف ت دراسة تاطلح واخرون (Tatlah & Ali & Saeed. 2011) التعرف على السلوك القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي من العاملين بمهنة التعليم في الباكستان، تكونت عينة الدراسة من (150) من العاملين بمهنة التعليم، استخدمت الدراسة مقاييس قياس السلوك القيادي والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي مرتفعة بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي بين العاملين بمهنة التعليم، وتوصلت الدراسة أن نمط هيكل المبادرة لسلوك القيادة يرتبط سلباً بالالتزام الانتماء، بينما يرتبط التزام التبادل إيجابياً مع سلوك القادة.

تناولت دراسة بيتر واخرون (Peter at el, 2005) أثر إدراك البيئة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي، وقد هدفت إلى فحص العلاقة بين إدراك البيئة التنظيمية، نمط القيادة، الالتزام التنظيمي، ومدى تأثير البيئة التنظيمية ونمط القيادة على مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد. أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (285) موظف ترمريض، يعملون في عدة مستشفيات وأقسام في منطقة وسط سيدني بأستراليا. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جودة علاقة إيجابية قوية بين مستوى إدراك

الفرد للبيئة التنظيمية ومستوى التزامه التنظيمي، ووجود علاقة بين نمط القيادة لرؤساء الأقسام ومستوى إدراك الفرد للبيئة التنظيمية، فالنمط القيادي الداعم له علاقة ايجابية على الالتزام، في حين أن النمط البيروقراطي له تأثير سلبي على مستوى الأفراد التابعين له، ووجود علاقة مباشرة بين مستوى الإدراك للبيئة التنظيمية، كعامل وسيط لتخفيف تأثير النمط القيادي على مستوى الالتزام.

التعقيب على الدراسات السابقة:

1. قلة وجود دراسات عربية وأجنبية تتناول العلاقة بين الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي حيث تركز غالبية الدراسات على المتغير الرئيسي وهو الإدارة الذاتية مثل دراسة جابر (2023)، ودراسة عبد الجواد (2022)، والوليدي (2016)، وفالي وداود (Vally & Daud, 2015)، وترتبط بعض الدراسات أحد متغيرات الدراسة الراهنة بمتغيرات أخرى مثل دراسة خلاف وآخرون (2023)، وراشد (2022)، وشلش (2022)، وأبو عرار (2022)، ودراسة (Briesch & Beneville, 2019)،

2. أنها تتناول جودة القرارات الإدارية كأحد متغيرات الدراسة الذي يُعد أحد المتطلبات الأساسية لفاعلية العملية الإدارية مثل دراسة عزام وطفرة (2023)، ودراسة السردية (2022)، ودراسة هلولو وأبو غبن (2022)، ومهدي (2021)، وحمدان وعمران (2021)، والشيراري (2021)، والعفيفي (2021)، وخيرابادي (Khairabadi, 2018)، وديوب وزريقة (2016)، وناصر (2016).

3. أنها تتناول الالتزام الوظيفي كأحد متغيرات الدراسة الذي يُعد أحد السلوكيات الإيجابية في السلوك التنظيمي مثل دراسة الجابري وإبراهيم (2022)، وأحمد والجميل (2022)، والخالدي (2021)، والعوادي والعكلي (2020)، ومخامرة وعجوة (2020)، والفودري (2019)، ودودي

(Dude, 2012)، وتاطلح واخرون (Tatlah & Ali & Saeed. 2011)، وبيتر واخرون
(Peter at el, 2005)

4. استهدفت غالبية الدراسات السابقة فئة المعلمين والمعلمات وهي الفئة التي استهدفتها الدراسة الحالية مثل دراسة راشد (2022)، وعبد الجواد (2022)، والوليدي (2016).

5. استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي وهو المنهج الذي استخدمته الدراسة الحالية، وتتفق بعض هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام هذا المنهج مثل دراسة جابر (2023)، وراشد (2022)، وعبد الجواد (2022)، وشلش (2022)، وأبو عرار (2022)، وعزام وطفرة (2023)، و(السردية، 2022).

6. استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وهي الأداة التي استخدمتها الدراسة الحالية، وتتفق بعض هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام هذه الأداة مثل دراسة جابر (2023)، وراشد (2022)، وعبد الجواد (2022)، وشلش (2022)، وأبو عرار (2022)، وعزام وطفرة (2023)، و(السردية، 2022).

أوجه التشابه والاختلاف:

اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تناولها لأحدى المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية وهي (الإدارة الذاتية، اتخاذ القرارات، والالتزام الوظيفي)، مثل دراسة جابر (2023)، ودراسة عبد الجواد (2022)، والوليدي (2016)، وفالي وداود (Vally & Daud, 2015)، ولكنها اختلفت مع بعض الدراسات السابقة في تناولها فقط لاحد المتغيرات الرئيسية وليس جميعها، مثل دراسة الجابري وإبراهيم (2022)، وأحمد والجميلي (2022)، والخالدي (2021)، والعوادي والعكيلي (2020)، ومخامرة وعجوة (2020)، وتشابهت أيضاً مع الدراسات السابقة في تناولها لمجتمع المعلمين كمجتمع للدراسة مثل دراسة راشد (2022)، وعبد الجواد (2022)، والوليدي (2016)،

ولكنها اختلفت مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت المدراس كمجتمع للدراسة مثل دراسة جابر (2023)، وشلش (2022)، وأبو عرار (2022).

كما تشابهت مع الدراسات السابقة في اعتمادها للمنهج الوصفي التحليلي واداة الاستبيان مثل دراسة جابر (2023)، وراشد (2022)، وعبد الجواد (2022)، وشلش (2022)، وأبو عرار (2022)، وعزام وطفرة (2023)، واختلفت مع بعض الدراسات التي تناولت مناهج مختلفة مثل المنهج المسحي او المراجعة المنهجية للأدبيات مثل خلاف وآخرون (2023)، وابو عرار (2022)، وبريش واخرون (Briesch, Dauiels, & Beneville, 2019).

1. استفادت هذه الدراسة في جوانب شتى مثل بناء الإطار النظري وإثرائه بما يخدم الدراسة مثل دراسة شلش (2022)، ودراسة عبد الجواد (2022) ودراسة جابر (2023)، ودراسة ابو عرار (2022).

2. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تصميم أدوات الدراسة مثل دراسة الجابري (2022)، وشلش (2021)، وعبد الجواد (2022)، وهلو (2022)، وجابر (2023)، والسردية (2022)، والخالدي (2021)، وأحمد والجميل (2022).

3. إثراء مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها مثل دراسة الوليدي (2016)، شلش (2022)، ودراسة عبد الجواد (2022) ودراسة جابر (2023)، ودراسة ابو عرار (2022)

4. التعرف إلى بعض المراجع والكتب العلمية التي تخدم موضوع الدراسة.

5. معرفة الأساليب الاحصائية واختيار الأنسب منها.

6. المساهمة في عرض النتائج وكيفية تفسيرها وكيفية تقديم التوصيات والمقترحات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي للمعلمين.

أجريت معظم الدراسات السابقة في مجتمعات مختلفة عن المجتمع الفلسطيني، بينما هذه الدراسة تُعنى بدراسة الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي في المدارس الإعدادية في النقب.

1. استخدمت هذه الدراسة الاستبانة من تطوير الباحثة لقياس متغيرات الدراسة.

2. قد تُعد من الدراسات القلائل المحلية - حسب علم الباحثة- التي اهتمت بهذه الفئة -أي دراستها

بشكل مستقل - وكذلك تناولها موضوع العلاقة بين المفاهيم الثلاث: الإدارة الذاتية وجودة اتخاذ

القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أدوات الدراسة وخصائصها

4.3 متغيرات الدراسة

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي أتبع، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي أتبع في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، ويساعد المنهج الوصفي الارتباطي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً كمياً دقيقاً، وإن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجوة من خلال الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مُعلمي المدارس الإعدادية في النقب والبالغ عددهم (1569) معلماً ومُعلمة، وفقاً لإحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2023/2022).

والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

596	ذكر	الجنس
973	أنثى	
1569	المجموع	

أما عينة الدراسة، فقد اختيرت كالاتي:

أولاً- العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (30) من معلمي المدارس الإعدادية في النقب، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً- عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد حُدد حجم العينة بناءً على مُعادلة روبرت ماسون، إذ يشير بشماني (2014) أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن طريق معادله إحصائية، كما في المعادلة الآتية:

$$n = \frac{M}{\left[\frac{(S^2 \times (M - 1))}{pq} + 1 \right]}$$

معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم
العينة

M

حجم المجتمع

S

قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05)

على الدرجة (1.96)

P

نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

Q

النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وقد بلغ حجم العينة (317)، معلماً ومعلمة، وذلك من معلمي المدارس الإعدادية بالنقب. والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مُتغير الجنس:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب مُتغير الجنس

النقب	المديرية	
124	ذكر	الجنس
193	انثى	
317	المجموع	

كما يُوضح والجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية:

جدول (3): توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذَكَر	124	39.1
	أُنثى	193	60.9
	المجموع	317	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	119	37.5
	ماجستير	190	59.9
	دكتوراة	8	2.5
عدد سنوات الخدمة	المجموع	317	100.0
	أقل من 5 سنوات	39	12.3
	من 5- أقل من 10 سنوات	81	25.6
	10 سنوات فأكثر	197	62.1
المجموع	317	100.0	

3.3 أداة الدراسة وخصائصها

بعد مراجعة الدراسات والبحوث التربوية المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها كدراسات جابر (2023)، وراشد (2022)، عبد الجواد (2022)، وشلش (2022)، والسردية (2022)، وهللو وأبو عين (2022)، ومهدي (2021)، والجابري وإبراهيم (2022)، واحمد والجميلي (2022)، والخالدي (2021)، تم إعداد ثلاثة أدوات، الأداة الأولى عبارة عن استبانة لقياس ممارسة الإدارة الذاتية للمديرين، أما الأداة الثانية فهي عبارة استبانة لقياس مستوى جودة القرارات الإدارية في المدارس الإعدادية في النقب، والأداة الثالثة عبارة عن استبانة لقياس الالتزام الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية في النقب.

وتكونت الأداة الأولى والمعدة لقياس ممارسة المديرين للإدارة الذاتية من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات، على النحو الآتي:

1. مجال التفويض: وتضمنت (7) فقرات.

2. مجال المجتمع المحلي: وتضمنت (7) فقرات.

3. مجال المساءلة: وتضمنت (9) فقرات.

4. مجال التدريب: وتضمنت (8) فقرات.

وتكونت الأداة الثانية والمعدة لقياس جودة اتخاذ القرارات الإدارية من (19) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، على النحو الآتي:

1. مجال تحديد المشكلة: وتضمنت (6) فقرات.

2. مجال وضع البدائل وتقييمها: وتضمنت (6) فقرات.

3. مجال اتخاذ القرار والملائمة: وتضمنت (7) فقرات.

وتكونت الأداة الثالثة والمعدة لقياس الالتزام الوظيفي للمعلمين من (24) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، على النحو الآتي:

1. مجال الالتزام العاطفي: وتضمنت (7) فقرات.

2. مجال الالتزام الاستمراري: وتضمنت (8) فقرات.

3. مجال الالتزام الاخلاقي: وتضمنت (9) فقرات.

صدق أدوات الدراسة:

1. صدق المحتوى:

بعد أن تم تصميم أدوات الدراسة بصورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية والقياس والتقويم في عدد من الجامعات الفلسطينية وعددهم (9) محكمين الملحق (2)، للتأكد من الصدق المحتوى لأدوات الدراسة، حيث طلب من المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات، وإبداء الرأي في الصياغة اللغوية وسلامتها، ومدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي اندرجت تحته، والدقة اللغوية، وما يرونه مناسباً سواء أكان بالحذف أم الدمج أم الإضافة. وقد أبدى المحكمون العديد من الملاحظات حيث تم تعديل بعض الفقرات، وقد تم اعتماد معيار 80 % من الاتفاق في آراء المحكمين للبقاء على الفقرة.

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

من أجل فحص الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الثلاثة، طبقت الأدوات على عينة استطلاعية مكونة من (30) من معلمي المدارس الإعدادية في النقب، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وكانت النتائج كالتالي:

أ) صدق الاتساق الداخلي:

إذ حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية لمقاييس الإدارة الذاتية وجودة القرارات الادارية، الالتزام الوظيفي للمعلمين، كما هو مبين في الجداول (4)، (5)، (6)

جدول (4): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الإدارة الذاتية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأدوات، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة (ن=31)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الدرجة الكلية
التدريب			المساءلة			مجتمع مجلي			التفويض		
.68**	.98**	24	.77**	.67**	15	.08**	.58*	8	.66**	.37**	1
.87**	.91**	25	.75**	.38**	16	.80**	.48**	9	.75**	.28**	2
.83**	.91**	26	.85**	.89**	17	.82**	.82**	10	.81**	.83**	3
.80**	.87**	27	.77**	.81**	18	.81**	.82**	11	.67**	.78**	4
.81**	.85**	28	.77**	.78**	19	.81**	.87**	12	.74**	.79**	5
.82**	.87**	29	.73**	.78**	20	.87**	.94**	13	.82**	.89**	6
.85**	.89**	30	.86**	.90**	21	.88**	.87**	14	.82**	.85**	7
.81**	.86**	31	.86**	.88**	22	-	-	-	-	-	-
-	-	-	.88**	.88**	23	-	-	-	-	-	-
درجة كلية للبعد. 90**			درجة كلية للبعد. 94**			درجة كلية للبعد. 93**			درجة كلية للبعد. 95**		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$) **

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (66).
- (94)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً. فلم تُحذف أي فقرة من فقرات الاداة.

جدول (5): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس جودة القرارات الادارية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأدوات، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة (ن=19)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الدرجة الكلية
اتخاذ القرار			وضع البدائل			تحديد المشكلة		
.70**	.79**	13	.78**	.85**	7	.70**	.77**	1
.77**	.85**	14	.77**	.85**	8	.77**	.83**	2
.85**	.88**	15	.82**	.82**	9	.81**	.85**	3
.77**	.80**	16	.81**	.82**	10	.69**	.78**	4
.77**	.78**	17	.81**	.87**	11	.74**	.79**	5
.71**	.76**	18	.87**	.92**	12	.84**	.89**	6
.86**	.90**	19	-	-		-	-	
درجة كلية للبعد. 95**			درجة كلية للبعد. 92**			درجة كلية للبعد. 93**		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (01 < p **)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (5) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (70).
- (92)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً. فلم تُحذف أي فقرة من فقرات الاداة.

جدول (6): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الإلتزام الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للأداة (ن=24)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الدرجة الكلية	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الدرجة الكلية
الالتزام الأخلاقي			الالتزام الاستمراري			الالتزام العاطفي		
.83**	.88**	16	.77**	.82**	9	.74**	.84**	1
.78**	.83**	17	.77**	.80**	10	.85**	.84**	2
.63**	.70**	18	.86**	.91**	11	.82**	.79**	3
.72**	.70**	19	.83**	.90**	12	.75**	.85**	4
.81**	.89**	20	.87**	.89**	13	.74**	.82**	5
.82**	.92**	21	.69**	.77**	14	.89**	.93**	6
.89**	.94**	22	.56**	.75**	15	.85**	.88**	7
.83**	.85**	23	-	-		.85**	.81**	8
.87**	.84**	24						
درجة كلية للبعد. 94**			درجة كلية للبعد. 93**			درجة كلية للبعد. 94**		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (56).

- (93)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً. فلم تُحذف أي فقرة من فقرات الاداة.

ب) الثبات لأدوات الدراسة:

للتأكد من ثبات ادوات الدراسة الثلاثة، فقد جرى التحقق من ثبات الاثساق الداخلي لكل اداة، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد استخراج الصدق، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7): معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا

الأداة	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الإدارة الذاتية	التفويض	7	.88
	المجتمع المحلي	7	.94
	المحاسبية والمساءلة	9	.95
	التدريب والتنمية	8	.95
	الإدارة الذاتية ككل	31	.97
جودة القرارات الإدارية	تحديد المشكلة	6	.96
	وضع البدائل وتقييمها	6	.96
	اتخاذ القرار والملائمة	7	.96
	جودة القرارات ككل	19	.98
الإلتزام الوظيفي	الإلتزام العاطفي	8	.91
	الالتزام الاستمراري	7	.88
	الالتزام الأخلاقي	9	.88
	الالتزام الوظيفي ككل	24	.95

يُضَح من الجدول (7) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات أدوات الإدارة الذاتية تراوحت ما بين (88. - 95.)، وللدرجة الكلية بلغت (97.). بينما قيمة معامل الثبات لجودة القرارات الإدارية بين (96.). فيما تراوحت قيمة معامل الثبات لمجالات مقياس الالتزام الوظيفي ما بين (88. - 91.)، وللدرجة الكلية بلغت (95.)، وتُعتبر هذه القيم مُرتفعة وتُجعل من الأدوات قابلة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

وقد طلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: عالية جداً (5) درجات، عالية (4) درجات، متوسطة (3) درجات، متدنية (2) درجتان، متدنية جداً (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى كل من: الإدارة الذاتية، جودة القرارات الادارية، الالتزام الوظيفي، لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات، وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: منخفضة، ومتوسطة، ومرتفعة، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$1.33 = \frac{1-5}{3}$	الحد الأعلى _ الحد الأدنى (لتدرج)	طول الفئة =
	عدد المستويات المفترضة	

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (8): درجات احتساب مستوى كل مقياس من مقاييس الدراسة

2.33 فأقل	مُستوى مُنخفض
3.67 - 2.34	مُستوى متوسّط
5 - 3.68	مُستوى مُرتفع

4.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: الإدارة الذاتية.

المتغيرات الوسيطة:

1. الجنس: وله فئتان هي: (1-ذكر، 2-أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله 3 مستويات هي: (1- بكالوريوس، 2- ماجستير، 3- دكتوراه).
3. عدد سنوات الخدمة: وله ثلاثة مستويات هي: (1- أقل من 5 سنوات، 2- من 5-10 سنوات، 3- 10 سنوات فأكثر).

المتغير التابع:

- الالتزام الوظيفي
- جودة اتخاذ القرارات

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

أُتبعَت الباحِثة في تنفيذ الدراسة عدداً من الخطوات على النحو الآتي:

1. الشعور بالمشكلة والحاجة للبحث فيها، مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
2. تحديد مجتمع الدراسة ومن ثم تحديد عينتها.
3. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.

4. تحكيم أدوات الدراسة المراد تطبيقها على عينة الدراسة.
5. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
6. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

6.3 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعدها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابة عن الأسئلة الوصفية.
2. استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbachs Alpha)، من أجل قياس ثبات الفقرات لكل أداة من أدوات الدراسة.
3. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقات بين الفقرات وأبعادها والدرجة الكلية للمقياس، وبين متغيرات الدراسة (صدق الاتساق الداخلي).
4. اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA)
5. اختبار تحليل التباين الخماسي (5-way ANOVA).
6. المقارنات البعدية باستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 نتائج السؤال الأول

2.4 نتائج السؤال الثاني

3.4 نتائج السؤال الثالث

4.4 نتائج السؤال الرابع

5.4 نتائج السؤال الخامس

6.4 نتائج السؤال السادس

7.4 نتائج السؤال السابع

8.4 نتائج السؤال الثامن

9.4 نتائج السؤال التاسع

عرض نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي تم طرحها.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الإدارة الذاتية لكل فقرة من فقرات مجالات استبانة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب من وجهة نظر المعلمين، وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية لكل مجال من مجالاتها. والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الإدارة الذاتية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
3	4	المحاسبية والمساءلة	3.91	.80	.78	مرتفع
4	3	التدريب والتنمية	3.83	.88	.77	مرتفع
1	1	التفويض	3.80	.74	.76	مرتفع
2	2	المجتمع المحلي	3.21	.94	.64	متوسط
		الإدارة الذاتية	3.71	.74	.74	مرتفع

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الإدارة الذاتية ككل بلغ (3.71) وبنسبة مئوية (74%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الإدارة الذاتية تراوحت ما بين (3.21-3.91)، وجاء مجال "المحاسبية والمساءلة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.91) وبنسبة مئوية (80%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "المجتمع المحلي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وبنسبة مئوية (46%) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الإدارة الذاتية على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) التفويض

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الإدارة الذاتية لمجال التفويض لكل فقرة من فقرات المجال، وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً لمتوسطات الحسابية، والجدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وفقاً لمجال التفويض.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التفويض مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	2	منح أصحاب الوظائف صلاحيات بناء ومتابعة خطط سنوية ثلاثم احتياجات المدرسة.	4.02	.88	0.804	مرتفع
2	1	إعطاء الحرية للمعلمين لإثراء المناهج الدراسية بما يحقق أهداف المدرسة.	3.94	.93	0.788	مرتفع

مرتفع	0.778	.90	3.89	اختيار الكوادر التدريسية وفق احتياجات المدرسة.	6	3
مرتفع	0.768	.94	3.84	امتلاك السلطة الكافية لتوزيع الموارد (المالية والمادية) في المدرسة دون تدخل الوزارة.	7	4
مرتفع	0.766	.93	3.83	تحديد مبنى البرنامج المدرسي اليومي والسنوي كما يراه مناسباً.	5	5
متوسط	0.728	1.05	3.64	تنظيم ندوات أو لقاءات تلبي احتياجات المعلمين والطلاب دون الرجوع إلى وزارة التربية والتعليم.	3	6
متوسط	0.694	1.12	3.47	السماح للمجتمع المحلي باستخدام مرافق المدرسة. (مرسى جماهيري)	4	7

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التفويض تراوحت ما بين (3.47-4.02)، وجاءت فقرة " منح أصحاب الوظائف صلاحيات بناء ومتابعة خطط سنوية تلبي احتياجات المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.02) وبنسبة مئوية (80.4%) وبتقدير مرتفع. بينما جاءت فقرة " السماح للمجتمع المحلي باستخدام مرافق المدرسة. (مرسى جماهيري)" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وبنسبة مئوية (69%) وبتقدير متوسط.

(2) المجتمع المحلي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الإدارة الذاتية لمجال المجتمع المحلي لكل فقرة من فقرات المجال، وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً لمتوسطات الحسابية، والجدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وفقاً لمجال المجتمع المحلي.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	14	تفعيل أنشطة وبرامج تعزز علاقة الطلبة بالمجتمع أو مؤسسات المجتمع المحلي.	3.52	1.014	0.704	متوسط
2	11	رعاية برامج الطلبة المتفوقين بالتعاون مع المجتمع المحلي.	3.37	1.08	0.674	متوسط
3	12	وضع خطط لرفع مستوى تحصيل الطلبة بالتعاون مع المجتمع المحلي.	3.32	1.07	0.664	متوسط
4	13	إشراك المجتمع المحلي في دعم وتطوير المدرسة.	3.31	1.03	0.662	متوسط
5	9	إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في نشاطات المدرسة.	3.24	1.09	0.648	متوسط
6	10	إشراك المجتمع المحلي في حل مشكلات الطلبة.	3.01	1.11	0.602	متوسط
7	8	إشراك أولياء الأمور في وضع الخطط السنوية في المدرسة.	2.70	1.25	0.54	متوسط

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المجتمع المحلي تراوحت ما بين (2.70-3.52)، وجاءت فقرة " تفعيل أنشطة وبرامج تعزز علاقة الطلبة بالمجتمع أو مؤسسات المجتمع المحلي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.52) وبنسبة مئوية (70.4%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " إشراك أولياء الأمور في وضع الخطط السنوية في المدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.70) وبنسبة مئوية (54%) وبتقدير متوسط.

3) المحاسبة والمساءلة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الإدارة الذاتية لمجال المحاسبة والمساءلة لكل فقرة من فقرات المجال، وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً لمتوسطات الحسابية، والجدول (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وفقاً لمجال المحاسبة والمساءلة.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المحاسبة والمساءلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	21	مناقشة المعلمين في نتائج تحصيل الطلاب.	4.15	.86	0.83	مرتفع
2	17	استثمار وقت الدوام المدرسي بشكل فعال.	4.04	.89	0.808	مرتفع
3	19	متابعة السجلات المدرسية بشكل دوري.	3.99	.88	0.798	مرتفع
4	23	تطبيق لوائح الانضباط المدرسي على جميع الطلبة بعدالة.	3.96	.93	0.792	مرتفع
5	18	متابعة إلتزام جميع العاملين بالمهام الموكلة إليهم.	3.95	.93	0.79	مرتفع
6	20	توضيح معايير تقويم أداء المعلمين.	3.88	.97	0.776	مرتفع
7	22	تطبيق قواعد المساءلة على جميع العاملين في المدرسة دون محاباة.	3.79	1.01	0.758	مرتفع
8	15	تعميم تعليمات وأنظمة واضحة لمحاسبة ومساءلة المرؤوسين (الموظفين) في المدرسة.	3.77	.97	0.754	مرتفع
9	16	تطبيق آليات لضبط دوام المعلمين دون تمييز.	3.69	1.07	0.738	مرتفع

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال المحاسبة والمساءلة تراوحت ما بين (3.69-4.15)، وجاءت فقرة " مناقشة المعلمين في نتائج تحصيل الطلاب " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.15) وبنسبة مئوية (83%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " تطبيق آليات لضبط دوام المعلمين دون تمييز " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبنسبة مئوية (73.8%) وبتقدير مرتفع.

4) التدريب والتنمية المهنية للمعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الإدارة الذاتية لمجال التدريب والتنمية المهنية للمعلمين لكل فقرة من فقرات المجال، وترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً لمتوسطات الحسابية، والجدول (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وفقاً لمجال التدريب والتنمية المهنية للمعلمين.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التدريب والتنمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	24	تحفيز المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية ولاستكمالها.	4.08	.92	0.816	مرتفع
2	31	تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.94	1.01	0.788	مرتفع
3	25	استخدام أساليب متنوعة لتعزيز إنجازات العاملين في المدرسة.	3.85	1.03	0.77	مرتفع

مرتفع	0.77	.97	3.85	الاستعانة بالمتخصصين لتمرير برامج تنمية مهنية للمعلمين.	28	4
مرتفع	0.75	1.07	3.75	العمل على تنمية المهارات القيادية لجميع المعلمين في المدرسة.	26	5
مرتفع	0.75	1.03	3.75	إتاحة الفرصة للمعلمين في اختيار مجالات التنمية المهنية.	29	6
مرتفع	0.748	1.03	3.74	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	27	7
مرتفع	0.74	1.06	3.7	تشجيع المعلمين للالتحاق ببرامج الدراسات العليا.	30	8

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التدريب والتنمية المهنية للمعلمين تراوحت ما بين (3.70-4.08)، وجاءت فقرة " تحفيز المعلمين على الإلحاق بالدورات التدريبية ولاستكماليه " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.08) وبنسبة مئوية (81.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " تشجيع المعلمين للالتحاق ببرامج الدراسات العليا " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبنسبة مئوية (74%) وبتقدير مرتفع.

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على: ما مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الإعدادية في النقب من وجهة المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس جودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى معلمي المدارس الإعدادية في النقب من وجهة نظرهم،

والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس اتخاذ القرارات الإدارية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
3	1	اتخاذ القرار والملائمة	3.87	.83	0.774	مرتفع
1	4	تحديد المشكلة	3.82	.90	0.764	مرتفع
2	3	وضع البدائل وتقويمها	3.81	.84	0.762	مرتفع
		جودة اتخاذ القرارات الإدارية	3.83	.83	0.766	مرتفع

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس جودة اتخاذ القرارات الإدارية ككل بلغ (3.83) وبنسبة مئوية (0.766) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس جودة اتخاذ القرارات الإدارية تراوحت ما بين (3.81-3.87).

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس جودة اتخاذ القرارات الإدارية على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) تحديد المشكلة

أشارت نتائج المجال الأول؛ تحديد المشكلة حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لكل فقرة من فقرات المجال، كما تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، والجدول (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وفقاً لمجال تحديد المشكلة.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تحديد المشكلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	4	يتواصل مع الأطراف ذات العلاقة بالمشكلة.	3.92	.95	0.784	مرتفع
2	5	يقوم بجمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة.	3.86	.96	0.772	مرتفع
3	6	يحرص على تحليل أبعاد المشكلة في ضوء المعلومات المتوفرة.	3.84	.97	0.768	مرتفع
4	3	ينظر إلى المشكلة من جميع أبعادها.	3.81	1.00	0.762	مرتفع
5	1	توضيح الأسباب الكامنة وراء حدوث المشكلة.	3.73	.99	0.746	مرتفع
6	2	يحدّد المشكلة تحديداً دقيقاً.	3.73	1.03	0.746	مرتفع

يتضح من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تحديد المشكلة تراوحت ما بين (3.73-3.92)، وجاءت فقرة " يتواصل مع الأطراف ذات العلاقة بالمشكلة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.92) وبنسبة مئوية (78.4%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يحدّد المشكلة تحديداً دقيقاً " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبنسبة مئوية (74.6%) وبتقدير مرتفع.

(2) وضع البدائل وتقييمها

أشارت نتائج المجال الثاني؛ وضع البدائل وتقييمها حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لكل فقرة من فقرات المجال، كما تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات

الحسابية، والجدول (16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وفقا لمجال وضع البدائل وتقييمها.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال وضع البدائل وتقييمها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	9	يقوم البدائل المطروحة لحل المشكلة في ضوء مصلحة المدرسة.	3.85	.92	0.77	مرتفع
2	12	يختار البديل الذي يتماشى مع الصلاحيات الممنوحة له.	3.85	.87	0.77	مرتفع
3	10	يختار البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الإمكانيات المدرسية.	3.81	.91	0.762	مرتفع
4	11	يقوم باختيار البديل الذي يحول دون وقوع (تكرار) المشكلة في المستقبل.	3.79	.94	0.758	مرتفع
5	7	إشراك ذوي العلاقة في وضع بدائل متعددة للتعامل مع المشكلة.	3.77	.94	0.754	مرتفع
6	8	يناقش المعنيين في جميع البدائل المطروحة للحل.	3.77	.95	0.754	مرتفع

يتضح من الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال وضع البدائل وتقييمها تراوحت ما بين (3.77-3.85)، وجاءت فقرة "يقوم البدائل المطروحة لحل المشكلة في ضوء مصلحة المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.85) ونسبة مئوية (77%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يناقش المعنيين في جميع البدائل المطروحة للحل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.77) ونسبة مئوية (75.4%) وبتقدير مرتفع.

3) اتخاذ القرار والملائمة

أشارت نتائج المجال الثالث؛ اتخاذ القرار وملائمته حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لكل فقرة من فقرات المجال، كما تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، والجدول (17) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وفقاً لمجال اتخاذ القرار وملائمته.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال اتخاذ القرار والملائمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	14	يقوم بإعلام ذوي العلاقة بتنفيذ القرار .	3.97	.91	0.794	مرتفع
2	13	يحرص على صياغة القرار بلغة واضحة محددة.	3.94	.94	0.788	مرتفع
3	15	يتابع إجراءات تنفيذ القرار المتخذ.	3.89	.90	0.778	مرتفع
4	16	يحدّد مسؤوليات جميع المشاركين في اتخاذ القرار .	3.85	.93	0.77	مرتفع
5	17	يقوم فعالية القرار في حل المشكلة.	3.83	.92	0.766	مرتفع
6	19	يسعى لتذليل العقبات التي قد تعترض تنفيذ القرار .	3.81	.93	0.762	مرتفع
7	18	يضع خطة لتنفيذ القرار الذي تم اتخاذه.	3.80	.92	0.76	مرتفع

يتضح من الجدول (17) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال اتخاذ القرار والملائمة تراوحت ما بين (3.80-3.97)، وجاءت فقرة " يقوم بإعلام ذوي العلاقة بتنفيذ القرار " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.79) ونسبة مئوية (79.4%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يضع خطة لتنفيذ القرار الذي تم اتخاذه " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.80) ونسبة مئوية (76%) وبتقدير مرتفع.

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

والذي ينص على: ما مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب من وجهة نظرهم.؟

للإجابة عن السؤال الثالث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمقياس الثالث الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب من وجهة نظرهم، والجدول (18) يوضح ذلك:

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الالتزام الوظيفي وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	الالتزام الأخلاقي	4.45	.49	.89	مرتفع
2	1	الالتزام العاطفي	4.12	.72	.824	مرتفع
3	2	الالتزام الاستمراري	4.09	.70	.818	مرتفع
الدرجة الكلية			4.24	.56	.848	مرتفع

يتضح من الجدول (18) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الالتزام الوظيفي ككل بلغ (4.24) وبنسبة مئوية (84.8%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الالتزام الوظيفي تراوحت ما بين (4.09-4.45) وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الالتزام الوظيفي كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1) الالتزام العاطفي

أشارت نتائج المجال الأول؛ الالتزام الاخلاقي حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لكل فقرة من فقرات المجال، كما تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، والجدول (19) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وفقاً لمجال الالتزام العاطفي.

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الالتزام العاطفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	6	أحرص على بناء علاقات حسنة مع زملائي في العمل.	4.51	.66	0.902	مرتفع
2	4	تقوم علاقاتي مع إدارة المدرسة على أساس الاحترام المتبادل.	4.32	.83	0.864	مرتفع
3	3	أعتبر نفسي فرداً من أسرة المدرسة التي أعمل بها.	4.23	.94	0.846	مرتفع
4	7	يوجد تجانس قوي بين قيمي الخاصة وقيم المدرسة التي أعمل بها.	4.05	.89	0.81	مرتفع
5	8	أرتبط بعلاقات وديّة مع زملائي خارج المدرسة.	4.03	.92	0.806	مرتفع
6	1	ينتابني شعور بالسعادة للعمل في المدرسة.	4.00	1.02	0.8	مرتفع
7	2	أستمتع بالحديث عن المدرسة التي أعمل بها.	3.95	1.05	0.79	مرتفع
8	5	يمكنني التأثير في جميع أفراد أسرة المدرسة.	3.93	.97	0.786	مرتفع

يتضح من الجدول (19) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الالتزام الأخلاقي تراوحت ما بين (3.93-4.51)، وجاءت فقرة " أحرص على بناء علاقات حسنة مع زملائي في العمل." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.51) وبنسبة مئوية (90.2%) ويتقدير

مُرْتَعِع، بينما جاءت فقرة " يمكنني التأثير في جميع أفراد أسرة المدرسة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبنسبة مئوية (78.6%) وبتقدير مُرتَعِع.

(2) الالتزام الاستمراري

اشارت نتائج المجال الثاني؛ الالتزام الاستمراري حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لكل فقرة من فقرات المجال، كما تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، والجدول (20) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وفقاً لمجال الالتزام الاستمراري.

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الالتزام الاستمراري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	14	أتطلع لترك بصمة في المدرسة تعبر عن التزامي نحوها.	4.36	.79	0.872	مرتفع
2	11	أقبل أية مهمة أكلّف بها من أجل المساهمة في نجاح المدرسة.	4.29	.76	0.858	مرتفع
3	15	أعمل دوماً على تذليل الصعاب التي قد تواجه الزملاء في المدرسة.	4.16	.77	0.832	مرتفع
4	9	أرغب في الاستمرار بعلمي في المدرسة.	4.06	1.07	0.812	مرتفع
5	10	يتميز عملي في المدرسة بميزات لا تتوفر في مدارس أخرى.	4.01	.94	0.802	مرتفع
6	12	أطمح لتحقيق مركز متميز في المدرسة.	3.93	1.12	0.786	مرتفع
7	13	أرى أنّ تركي لعلمي قد يسبّب فجوة مهنية في المدرسة.	3.85	.95	0.77	مرتفع

يتضح من الجدول (20) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الالتزام الاستمراري تراوحت ما بين (3.85 - 4.36)، وجاءت فقرة " أتطلع لترك بصمة في المدرسة تعبر عن التزامي نحوها " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.36) ونسبة مئوية (79%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " أرى أن تركي لعملي قد يسبب فجوة مهنية في المدرسة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.85) ونسبة مئوية (77.0%) وبتقدير مرتفع.

3) الالتزام الاخلاقي

اشارت نتائج المجال الثالث؛ الالتزام الاخلاقي حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لكل فقرة من فقرات المجال، كما تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، والجدول (21) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وفقاً لمجال الالتزام الاخلاقي.

جدول (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الالتزام الأخلاقي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	24	ألتزم بالقواعد والمعايير الاجتماعية والدينية والثقافية لأكون قدوة حسنة لطلابي. (المعاملة، اللباس، المظهر والحضور)	4.65	.61	0.93	مرتفع
2	17	أقدر أعمال طلبتي وجهودهم.	4.57	.62	0.914	مرتفع
3	22	ألتزم بمواعيد عملي في المدرسة.	4.57	.59	0.914	مرتفع
4	21	أقوم بأداء مهامي دون الحاجة إلى رقابة من الآخرين.	4.54	.63	0.908	مرتفع
5	23	أحرص على الانضباط وفق التعليمات والتوجيهات الإدارية.	4.53	.61	0.906	مرتفع

مرتفع	0.888	.65	4.44	أقدم المساعدة للآخرين بمستوى لائق لتعزيز الصورة الذهنية لمدرستي.	19	6
مرتفع	0.88	.72	4.40	أبذل جهداً كبيراً لتحقيق رؤية مدرستي.	16	7
مرتفع	0.874	.72	4.37	أحرص على فتح قنوات التواصل مع طلبتي وأولياء أمورهم.	18	8
مرتفع	0.792	.92	3.96	أوثق علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من خلال البرامج والأنشطة.	20	9

يتضح من الجدول (21) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الالتزام الأخلاقي تراوحت ما بين (3.96-4.65)، وجاءت فقرة " ألتزم بالقواعد والمعايير الاجتماعية والدينية والتفافية لأكون قدوة حسنة لطلابي (المعاملة، اللباس، المظهر والحضور)" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.65) وبنسبة مئوية (93%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " أوثق علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من خلال البرامج والأنشطة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبنسبة مئوية (79.2%) وبتقدير مرتفع.

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى ممارسة مديريهم للإدارة الذاتية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أنتقل عن سؤال الدراسة الرابع الفرضية الأولى والنتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى ممارسة مديريهم للإدارة الذاتية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

لاختبار الفرضية الأولى، حُسِبَتِ المُتَوَسُّطَاتُ الحِسابِيَّةُ والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عَيِّنة الدِّراسة على مقياس الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تبعاً إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، والجدول (22) يبين ذلك:

جدول (22): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على مقياس الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تبعاً إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

الدرجة الكلية	التدريب والتتمية	المحاسبية والمساءلة	المجتمع المحلي	التفويض	الإحصائي	المستوى	المتغير
3.71	3.86	3.87	3.22	3.83	M	ذكر	الجنس
.74	.82	.81	.91	.76	SD		
3.71	3.82	3.94	3.20	3.79	M	أنثى	
.75	.92	.79	.95	.72	SD		
3.82	3.93	4.02	3.33	3.91	M	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.78	.92	.82	1.00	.77	SD		
3.63	3.76	3.84	3.12	3.74	M	ماجستير	
.72	.85	.78	.88	.71	SD		
3.93	4.14	4.06	3.54	3.91	M	دكتوراه	
.76	.80	.92	.91	.69	SD		
4.07	4.13	4.27	3.64	4.21	M	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
.67	.90	.69	.91	.65	SD		
3.86	3.97	4.13	3.38	3.86	M	من 5 - 10 سنوات	
.76	.93	.77	1.01	.77	SD		
3.71	3.84	3.92	3.21	3.80	M	10 سنوات فأكثر	
.75	.88	.80	.93	.74	SD		

M = المتوسّط الحسابي SD = الانحراف المعياري

يُتَضَح من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسّطات الحسابية لدرجات أفراد عَيِّنة الدِّراسة على مقياس الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تبعاً إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، في ضوء تَوَظُّعِهَا حَسَبَ متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسّطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس

الإعدادية في النقب تبعاً إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، فقد أُجري تحليل التباين المتعدد (MANOVA)

والجدول (23) يبين ذلك:

جدول (23): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرّجة الكلّية والمجالات الفرعية لأداة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تبعاً إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	التفويض	1.45	1	1.45	2.74	.09
	المجتمع المحلي	3.00	1	3.00	3.62	.058
	المحاسبية والمساءلة	0.91	1	0.91	1.49	.22
	التدريب والتنمية	1.18	1	1.18	1.56	.21
	الدرجة الكلية	1.49	1	1.49	2.81	.095
المؤهل العلمي	التفويض	.54	2	.269	.508	.60
	المجتمع المحلي	1.11	2	.556	.669	.51
	المحاسبية والمساءلة	.54	2	.271	.445	.64
	التدريب والتنمية	1.56	2	.78	1.03	.36
	الدرجة الكلية	.80	2	.40	.758	.47
عدد سنوات الخدمة	التفويض	6.53	2	3.26	6.17	21.
	المجتمع المحلي	14.67	2	7.34	8.83	0.1
	المحاسبية والمساءلة	11.45	2	5.73	9.39	10.
	التدريب والتنمية	6.87	2	3.44	4.54	20.
	الدرجة الكلية	9.36	2	4.68	8.83	150.
الخطأ	التفويض	160.35	303	.529		
	المجتمع المحلي	251.91	303	.831		
	المحاسبية والمساءلة	184.75	303	.610		
	التدريب والتنمية	229.51	303	.575		
	الدرجة الكلية	160.63	303	.530		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يَتَّصِح مِنَ الْجَدُول (23) الْآتِي:

- عَدَمُ وُجُودِ فُرُوقِ دَالَةِ إِحْصَائِيًّا عِنْدَ مُسْتَوَى الدَّلَالَةِ ($\alpha \leq 0.05$) عَلَى مَقْيَاسِ الْإِدَارَةِ الْذَاتِيَّةِ لِدَى مَدِيرِي الْمَدَارِسِ الْإِعْدَادِيَّةِ فِي النِّقَبِ وَمَجَالَاتِهِ تَعَزَى إِلَى مَتَغْيِرَاتٍ: (الْجِنْسُ، وَالْمَوْهَلُ الْعِلْمِي، وَعَدَدُ سِنَوَاتِ الْخِدْمَةِ).

الْجِنْسُ: لَمْ يَكُنْ هُنَاكَ تَأْثِيرُ دَالِ إِحْصَائِيًّا لِلْجِنْسِ عَلَى أَيِّ مِنَ الْمَجَالَاتِ الْفُرْعِيَّةِ (التَّقْوِيضُ، الْمَجْتَمَعُ الْمَحَلِّي، الْمَحَاسِبِيَّةُ وَالْمَسَاءَلَةُ، التَّدْرِيْبُ وَالتَّنْمِيَّةُ) أَوْ الدَّرَجَةُ الْكَلِيَّةُ، حَيْثُ كَانَتْ قِيَمُ الدَّلَالَةِ الْإِحْصَائِيَّةِ (p-value) أَعْلَى مِنْ 0.05 فِي جَمِيعِ الْحَالَاتِ.

الْمَوْهَلُ الْعِلْمِي: لَمْ يَظْهَرِ الْمَوْهَلُ الْعِلْمِي أَيَّ تَأْثِيرِ دَالِ إِحْصَائِيًّا عَلَى أَيِّ مِنَ الْمَجَالَاتِ أَوْ الدَّرَجَةِ الْكَلِيَّةِ. كَذَلِكَ كَانَتْ جَمِيعُ قِيَمِ الدَّلَالَةِ الْإِحْصَائِيَّةِ أَكْبَرَ مِنْ 0.05.

عَلَى الرَّغْمِ مِنْ أَنْ تَحْلِيلَ التَّبَايُنِ أَظْهَرَ بَعْضَ الْإِخْتِلَافَاتِ فِي مَتَوَسُّطَاتِ الْمُرْبِعَاتِ وَقِيَمِ F، إِلَّا أَنَّ الدَّلَالَةَ الْإِحْصَائِيَّةَ لَمْ تَكُنْ دَالَةً عِنْدَ مُسْتَوَى 0.05 فِي جَمِيعِ الْمَجَالَاتِ وَالدَّرَجَةِ الْكَلِيَّةِ، مِمَّا يَعْنِي أَنَّهُ لَا يَوْجَدُ تَأْثِيرُ دَالِ إِحْصَائِيًّا لِعَدَدِ سِنَوَاتِ الْخِدْمَةِ.

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسّطات استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى جودة القرارات الإدارية تبعاً لمُتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

انبثق عن سؤال الدراسة الخامس الفرضية الثانية:

النتائج المُتعلّقة بالفرضية الثانية:

لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسّطات استجابات المُعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى جودة القرارات الإدارية تبعاً لمُتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ومن أجل فحص الفرضية الثانية، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الإعدادية في النقب لمستوى جودة القرارات الإدارية تبعاً إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، والجدول (24) يبين ذلك:

جدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس جودة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تبعاً إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

المتغير	المستوى	الإحصائي	تحديد المشكلة	وضع البدائل وتقويمها	اتخاذ القرار والملائمة	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	M	3.80	3.79	3.88	3.83
		SD	.88	.82	.81	.81
	أنثى	M	3.82	3.83	3.86	3.84
		SD	.92	.86	.85	.84
	بكالوريوس	M	3.91	3.93	3.98	3.94

.84	.81	.86	.94	SD		المؤهل العلمي
3.75	3.78	3.72	3.75	M	ماجستير	
.81	.83	.82	.88	SD		دكتوراه
4.07	4.13	4.08	4.00	M		
.94	.95	.95	.94	SD		عدد سنوات الخدمة
4.13	4.11	4.13	4.14	M	أقل من 5	
.82	.88	.83	.83	SD	سنوات	
4.01	4.02	4.01	4.00	M	من 5- أقل	
.82	.80	.88	.89	SD	من 10	سنوات
3.70	3.76	3.66	3.68	M	10 سنوات	
.80	.82	.80	.89	SD	فأكثر	

M = الممتوسط الحسابي SD = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية على مقياس جودة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس جودة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب، فقد أُجري تحليل التباين الخماسي (5-way ANOVA)، والجدول (25) يبين ذلك:

جدول (25): تحليل التباين الخماسي (بدون تفاعل) على اداة جودة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تُعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	تحديد المشكلة	1.73	1	1.73	2.17	.14
	وضع البدائل وتقويمها	1.28	1	1.28	1.87	.17
	اتخاذ القرار والملائمة	1.39	1	1.39	2.01	.16
	الدرجة الكلية	1.46	1	1.46	2.19	.14
المؤهل العلمي	تحديد المشكلة	.498	2	.249	.31	.73
	وضع البدائل وتقويمها	1.267	2	.634	.92	.40

.24	1.4	.986	2	1.972	اتخاذ القرار والملائمة	
.45	.81	.538	2	1.075	الدرجة الكلية	
0.003	5.95	744.	2	9.48	تحديد المشكلة	عدد سنوات الخدمة
0.002	6.51	4.47	2	8.94	وضع البدائل وتقويمها	
0.04	3.24	2.23	2	4.45	اتخاذ القرار والملائمة	
0.05	5.45	3.62	2	7.32	الدرجة الكلية	
		.797	303	241.41	تحديد المشكلة	الخطأ
		.686	303	207.85	وضع البدائل وتقويمها	
		.687	303	208.28	اتخاذ القرار والملائمة	
		.662	303	200.73	الدرجة الكلية	

ذال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$ *)

يتضح من الجدول (25) الآتي:

- عَدَمُ وُجُودِ فُرُوقِ دَالَّةِ إحصائياً عِنْدَ مُستوى الدَّلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس جودة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي.
 - وُجُودِ فُرُوقِ دَالَّةِ إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس جودة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تعزى إلى مُتغير عدد سنوات الخدمة.
- وللكشف عن مَوْجِعِ الفُرُوقِ بَيْنَ المُتوسَّطاتِ الحسابية لمقياس جودة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، أُجْري اختبار (LSD) والجدول (26) يوضح ذلك:

جدول (26): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمقياس جودة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة

تحديد المشكلة	اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
اقل من 5 سنوات	-----	.1432	.4702
من 5-10 سنوات	-----	-----	.3269
أكثر من 10 سنوات	---	-----	-----
وضع البدائل			
اقل من 5	---	.1179	.4632
من 5-10 سنوات	-----	-----	.3453
أكثر من 10 سنوات	-----	-----	-----
اتخاذ القرار			
اقل من 5 سنوات	-----	.0871	.3521
من 5-10 سنوات	---	-----	.2650
أكثر من 10 سنوات	---	-----	-----
الدرجة الكلية			
اقل من 5 سنوات	-----	.1146	.6245
من 5-10 سنوات	---	-----	.3099
أكثر من 10 سنوات	---	-----	-----

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (26) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < .05$)، في جودة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة بين (من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات) من جهة وكل من: (أقل من 5 سنوات)، و (10 سنوات فأكثر) في تحديد

المشكلة وفي وضع البدائل وتقويمها وفي اتخاذ القرار وملائمته وفي الدرجة الكلية، وجاءت الفروق لصالح كل من: (أقل من 5 سنوات)، و (10 سنوات فأكثر).

6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى التزامهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

انبثق عن سؤال الدراسة السادس الفرضية الثالثة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى التزامهم التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

لاختبار الفرضية الثالثة، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الإعدادية في النقب لمستوى الالتزام التنظيمي لديهم تبعاً إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)، والجدول (27) يبين ذلك:

جدول (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على أداة الالتزام الوظيفي
تبعاً إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

المتغير	المستوى	الإحصائي	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام الأخلاقي	الدرجة الكلية	
الجنس	ذكر	M	4.18	4.21	4.43	4.29	
		SD	.71	.64	.51	.56	
	أنثى	M	4.09	4.02	4.46	4.21	
		SD	.73	.73	.48	.56	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	M	4.15	4.07	4.43	4.23	
		SD	.74	.71	.55	.60	
	ماجستير	M	4.09	4.10	4.45	4.23	
		SD	.72	.70	.46	.54	
	دكتوراه	M	4.51	4.35	4.63	4.51	
		SD	.58	.56	.48	.50	
	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	M	4.27	4.24	4.51	4.35
			SD	.85	.76	.52	.65
من 5- 10 سنوات		M	4.18	4.09	4.45	4.26	
		SD	.70	.70	.54	.56	
10سنوات فأكثر		M	4.07	4.06	4.43	4.20	
		SD	.70	.69	.45	.54	

M = المتوسط الحسابي SD = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (27) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الالتزام التنظيمي في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الالتزام التنظيمي، فقد أُجري تحليل التباين الخماسي "بدون تفاعل" (MANOVA "without Interaction")، والجدول (28) يبين ذلك:

جدول (28): تحليل التباين الخماسي (بدون تفاعل) على الدرّجة الكلية والمجالات الفرعية لأداة الالتزام الوظيفي تبعاً إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	الالتزام العاطفي	1.08	1	1.08	2.04	.15
	الالتزام الاستمراري	.85	1	.85	1.73	.19
	الالتزام الأخلاقي	.001	1	.001	.002	.96
	الدرجة الكلية	.369	1	.369	1.14	.28
المؤهل العلمي	الالتزام العاطفي	1.13	2	.567	1.07	.34
	الالتزام الاستمراري	.710	2	.355	.72	.48
	الالتزام الأخلاقي	2.66	2	.133	.53	.59
	الدرجة الكلية	.623	2	.312	.96	.38
عدد سنوات الخدمة	الالتزام العاطفي	1.78	2	.89	1.68	.19
	الالتزام الاستمراري	1.50	2	.75	1.53	.22
	الالتزام الأخلاقي	.08	2	.04	.16	.85
	الدرجة الكلية	.76	2	.38	1.18	.31
الخطأ	الالتزام العاطفي	5571.9	317			
	الالتزام الاستمراري	5482.6	317			
	الالتزام الأخلاقي	6356.6	317			
	الدرجة الكلية	5802.5	317			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتضح من الجدول (28) الآتي:

عَدَم وُجُود فُرُوق دالّة إحصائياً عِنْد مُستوى الدَّلالة ($\alpha \leq .05$) على مقياس الإلتزام التنظيمي ومجالاته لدى مُعلّمي المَدارس الإعدادية في النقب تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة.

7.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

انْبَنَقَ عَن سؤَال الدِرَاسَة السَّابِع الفِرْضِيَة الرَّابِعَة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

للإجابة عن الفرضية الرابعة، استُخْرِجَ مُعَامِل الارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (29) يوضح نتائج اختبار مُعَامِل ارتباط بيرسون

جدول (29): قيم مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين (ن=317)

التفويض	المجتمع المحلي	المحاسبة والمساءلة	التدريب والتنمية	الإدارة الذاتية ككل	تحديد المشكلة	وضع البدائل	اتخاذ القرار	جودة اتخاذ القرارات ككل
التفويض	—							
المجتمع المحلي	0.88*	—						

						—	0.84*	0.88*	المحاسبة والمساءلة
						—	0.84*	0.86*	التدريب والتنمية
						—	0.94*	0.92*	الإدارة الذاتية ككل
			—	0.64*	0.62*	0.58*	0.60*	0.66*	تحديد المشكلة
		—	0.72*	0.59*	0.60*	0.58*	0.54*	0.59*	وضع البدائل
		0.73*	0.72*	0.51*	0.50*	0.49*	0.50*	0.51*	اتخاذ القرار
—	0.90**	0.89*	0.94*	0.64*	0.65*	0.62*	0.62*	0.68*	جودة إتخاذ القرارات ككل

يتضح من الجدول (29) وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى

جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون

$$.(r=0.64)$$

8.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

هل تُوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مُديري المدارس الإعدادية في النقب ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

أنتبّق عن سؤال الدراسة الثامن الفرضية الخامسة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا تُوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مُديري المدارس الإعدادية في النقب ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. للإجابة عن الفرضية الخامسة، استُخرج مُعامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مستوى ممارسة مُديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم..

والجدول (30) يوضح نتائج اختبار مُعامل ارتباط بيرسون

جدول (30): قيم مصفوفة مُعاملات ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة مُديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم (ن=317)

	التفويض	التفويض ض	المجتمع المحلي	المحاسبية والمساءلة	التدريب والتنمية	الإدارة الذاتية ككل	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام الأخلاقي	الالتزام التنظيمي ككل
التفويض	—									
المجتمع المحلي	0.86	—								
	**									

						—	0.85*	0.86**	المحاسبة والمساءلة
						—	0.85**	0.82*	التدريب والتنمية
						—	0.94*	0.93**	الإدارة الذاتية ككل
			—	0.64*	0.62*	0.60**	0.62*	0.62**	الإلتزام العاطفي
		—	0.73*	0.55*	0.58*	0.52**	0.52*	0.56**	الالتزام الاستمراري
		0.72**	0.76*	0.51*	0.50*	0.50**	0.49*	0.52**	الإلتزام الأخلاقي
—	0.91*	0.90**	0.89*	0.70*	0.66*	0.63**	0.64*	0.65**	الإلتزام التنظيمي ككل

يظهر من جدول (30) وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب ومستوى الالتزام التنظيمي

للمعلمين من وجهة نظرهم، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r=0.70$).

9.4 النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع: "ما سبل المحافظة على ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري

المدارس الإعدادية في النقب؟"

للإجابة على هذا السؤال تم بناء هذا التصور المقترح، من خلال الاطلاع على كثير من تصورات الخبراء لمتطلبات تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة ومعوقات هذا التطبيق، والاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي اهتمت بالإدارة الذاتية للمدرسة حيث تكون التصور المقترح من

التالي:

أولاً: فلسفة التصور:

تنطلق فلسفة التصور المقترح من:

1. القناعة الراسخة بأهمية تبني تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، ودورها في الإصلاح الإداري.
2. تعزيز التكامل بين المدارس وبين أصحاب المصلحة للوصول إلى مخرجات تعليمية ذات جودة عالية.
3. توفير متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة شرط ضروري لنجاح تطبيقها.
4. والانتقال بالإدارة المدرسية من النمط المركزي إلى نمط الإدارة اللامركزي القائم على المشاركة في صنع القرار والمحاسبة والرقابة.

ثانياً: مبررات التصور المقترح

من خلال نتائج الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة ظهرت مبررات التصور

المقترح التالية:

1. صعوبة تطبيق الإصلاحات الإدارية للمدارس في ظل نمط الإدارة المركزية.
2. ضعف مساهمة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي في صنع القرار المدرسي والرقابة على الأداء.
3. الاتجاه السائد باعتبار المدرسة وحدة تنفيذ دون مراعاة لمدخلات المدارس وعملياتها والمؤثرات الخاصة بنظامها التعليمي.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح

تم صياغة أهداف التصور كالتالي:

1. منح المدرسة الاستقلالية في إدارة شئونها.
2. تفعيل دور مجلس إدارة المدرسة في بناء خطط المدارس والإشراف على تنفيذها.
3. لعمل على تهيئة المناخ الملائم للابتكار في المدرسة.
4. دعم المشاركة المجتمعية للمدرسة.
5. نشر ثقافة المحاسبية في المدرسة.
6. تفعيل مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدارس.
7. تعزيز قدرات الإدارة المدرسية في تنوع مصادر تمويل مبتكرة ومتنوعة.

رابعاً: أسس التصور المقترح

يرتكز التصور المقترح على الاسس التالية:

1. أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة التي تركز على أهمية وأثر تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

2. الفكر الإسلامي الذي يحث على العمل الجماعي والالتزام والإتقان والجودة من خلال اتخاذ القرار القائم على الشورى والتعاون.

3. نتائج وتوصيات الدراسات السابقة.

خامساً: منطلقات التصور المقترح: ينطلق التصور المقترح من المنطلقات الآتية:

1. التوجه المحلي لرؤية وزارة التربية حول ضرورة إشراك المجتمع المحلي في القرارات المدرسية والعلمية التعليمية.

2. حاجة المدرسة إلى الاستقلال الإداري في قراراتها المالية والإدارية وفق ظروفها والمتطلبات البيئية والمجتمعية

3. الانتقال بأسلوب إدارة المدرسة الإعدادية في النقب من نمط مركزي السلبي إلى نمط حديث قائم على المشاركة والرقابة.

4. حاجة المدرسة إلى الاستقلالية في قراراتها المالية والإدارية بما يتوافق مع ظروفها والمتطلبات البيئية والمجتمعية.

5. الانسجام مع التوجهات الدولية والإقليمية نحو الإصلاح الإداري القائم على نمط

التشاركية واللامركزية في النظم التعليمية.

6. التوجهات الإدارية المعاصرة بضرورة تركيز برامج التدريب على أساليب العمل بروح

الفريق، وأثر ذلك على الالتزام الوظيفي للعاملين وجودة للقرارات وتنفيذها.

في حين أكثر شمولاً ينطلق هذا التصور من المنطلقات الآتية:

أولاً: المنطلق الفلسفي (المعتمد على نظريات الإدارة الذاتية):

يتركز المنطلق الفلسفي للنموذج المقترح على بعض النظريات المتعلقة بالإدارة الذاتية ومن هذه النظريات هي:

- لا مركزية السلطة، ويُعتبر ذلك نمطاً إدارياً قوامه تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل الأعباء عن الإدارات المركزية.

- المساءلة عن النتائج وتُعتبر المساءلة والشفافية مفهومان مرتبطين أشد الارتباط بمفهوم المشاركة المجتمعية في التعليم وبخاصة في ظل الإدارة الذاتية

- نظرية التبادل الاجتماعي: حيث إن ممارسة العاملين للإدارة الذاتية يعني جملة اعتقاد المعلمين وشعورهم باهتمام المدرسة بحاجاتهم الشخصية والمهنية من خلال العلاقة التبادلية بين المعلمين والإدارة المدرسية.

يتوافق مجال تطبيق نظرية الإدارة الذاتية مع النموذج المقترح في تمكين المعلمين، وإشراكهم في العمل المدرسي من خلال تفويض الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يخلق ثقافة

التنظيمية تحفزهم على الانخراط في سلوكيات إضافية من اجل المدرسة مما يعكس التزاما وظيفيا لديهم.

ثانياً: المنطلق النظري:

درست الباحثة مفهوم الإدارة الذاتية وأبعادها وبعض المتغيرات التنظيمية المتعلقة بها، وأهم الأسس النظرية والفكرية التي تقوم عليها، والهدف الرئيس لهذا التحليل هو الوصول إلى نموذج لتحسين أداء المعلمين في المدرسة ودفعهم نحو الانخراط في الاعمال المدرسية من خلال التفويض والمشاركة في القرارات المدرسية، والمسائلة والمحاسبة، واشراك كل من له علاقة بالمدرسة، مما يشعرهم بتحقيق ذاتهم، وهذا يزيد دافعيتهم الى العمل المدرسي بدرجة عالية من الالتزام الوظيفي النشط من خلال تبني أسلوب الإدارة الذاتية والنظريات والممارسات المناسبة المتعلقة بها.

ثالثاً: المنطلق السيكولوجي:

إن تطوير أسلوب مديري المدارس يساعد المدارس على تحقيق أهدافها ومهامها، ولكن يجب مراعاة الجوانب النفسية المتعلقة بتنمية الشخصية للمعلمين، بناء على فرص المشاركة، والإعداد النفسي الداخلي، والعلاقات التنظيمية السائدة بينهم، وأساليب حل الخلافات واتخاذ القرارات، إن تبني قادة المدارس نمط الإدارة الذاتية للمدرسة قائم على المشاركة والتشجيع، يعزز الثقة والانفتاح وكذلك يعزز الثقة الشخصية للمعلمين، ويزيد من دافعيتهم وولائهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المدرسة بدرجة مرتفعة من الالتزام الوظيفي.

رابعاً: المنطلق الميداني:

اعتتمدت الدراسة على منهج علمي مبني على استبانة تم تصميمها وفقاً للمنهج العلمي المتبع، وقامت الباحثة بتحكيم الاستبانة من مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وتتكون الاستبانة من ثلاثة محاور هما:

الإدارة الذاتية بأبعادها:

- المحاسبة والمساءلة.
- التدريب والتنمية.
- التفويض.
- المجتمع المحلي.

وجاءت بدرجة تحقق (مرتفعة)، في جميع المجالات باستثناء مجال المجتمع المحلي بدرجة متوسطة.

اتخاذ القرارات الإدارية بأبعاده:

- اتخاذ القرارات والملائمة.
- تحديد المشكلة.
- وضع البدائل وتقييمها.
- جاءت بدرجة تحقيق (مرتفعة).

الالتزام الوظيفي بأبعاده:

- الالتزام الأخلاقي.
- الالتزام العاطفي.
- الالتزام الاستمراري
- جاءت بدرجة تحقيق (مرتفعة)

مما يؤكد الحاجة لتعزيز وتحسين استمرارية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الإعدادية في النقب الدعم التنظيمي.

سادسا: محاور التصور المقترح:

1. الإطار التشريعي: ويتضمن إصدار القوانين التي تساعد على تطبيق الإدارة الذاتية

للمدرسة، وصياغة رؤية المدرسة وأهدافها في ضوء احتياجاتها، وتهيئة مناخ مدرسي يدعم الابتكار والابداع، والالتزام من جميع العاملين في المدرسة بتحقيق أهدافها.

2. المشاركة في صنع القرار: ويتم ذلك من خلال: تدريب العاملين على المشاركة في

صناعة القرارات المدرسية، وتشجيع العمل بروح الفريق في المدرسة، وإشراك

المجتمع المحلي في صياغة رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، ترسيخ ثقافة المشاركة

بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.

3. لامركزية السلطة: ويتحقق ذلك من خلال: منح صلاحيات إدارية ومالية للمدرسة،

وتطبيق نظام إداري فعال للمتابعة والمحاسبية في المدرسة، والحرية للمدرسة في

إعداد ميزانيتها والتصرف فيها في ظل نظام محاسبي دقيق، اختيار المدرسة للوسائل والأجهزة التعليمية وفق احتياجاتها.

4. المشاركة المجتمعية: من خلال: تفعيل دور أولياء الأمور من خلال مجالس الآباء، وقيام وسائل الإعلام بتوعية أفراد المجتمع بأهمية المشاركة المجتمعية في دعم رسالة المدرسة، ودعوة الخبراء التربويين في دعم تطوير العملية التعليمية، وتكريم القيادات والأفراد والمؤسسات التي ساعدت المدرسة في تحقيق رسالتها، وإطلاع المجتمع المحلي على برامج وخطط المدرسة من خلال نشرها على موقع المدرسة على الإنترنت.

5. المحاسبية: وتتضمن: توافر نظام محاسبة على أساس الشفافية، ونشر ثقافة المحاسبية بين العاملين بالمدرسة، واختيار أشخاص ذوي خبرة عالية للقيام بالمحاسبية يتصفون بالعدل والنزاهة، وتحفيز العاملين المتميزين بالمدرسة، ومحاسبة العاملين المقصرين طبقاً للوائح والقوانين، واستمرارية التقويم بوسائل متعددة على مدار العام.

6. تنمية للعاملين في المدرسة: وتتم من خلال: توفير برامج تدريبية للعاملين وفق احتياجاتهم تساعدهم على القيام بأدوارهم، وتطوير مهارات العاملين في المدرسة في استخدام التقنيات الحديثة، وتوفير مناخ مدرسي دائم للتنمية المهنية، تشجيع العاملين في المدرسة على التعلم والتطور الذاتي.

7. نشر بيانات ومعلومات المدرسة: وذلك من خلال: إنشاء قواعد بيانات خاصة بالمدرسة وانجازاتها على شبكة الأنترنت وفق الشفافية في نشر البيانات، وتوزيع

نشرات دورية للمجتمع المحلي حول المدرسة وإنجازاتها ومشكلاتها، وعقد اجتماعات تضم أولياء الأمور وممثلين عن المجتمع المحلي المهتمين بالتعليم وتعريفهم بإنجازات المدرسة والصعوبات التي تحول دون تحقيقها لأهدافها.

سابعاً: إجراءات تنفيذ التصور المقترح

أولاً التخطيط:

1. تبني الإدارة الذاتية في السياسات التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص.
2. إصدار التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.
3. تطوير النظام ودليل العمل للمدارس بما يتوافق مع متطلبات ومفاهيم الإدارة الذاتية للمدرسة.
4. إيجاد مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية محفزة وتعزز التواصل المستمر بين المسؤولين والإداريين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.
5. إنشاء قاعدة بيانات معتمدة للعمل المدرسي، والتي تتضمن جميع مكونات الأداء المدرسي..
6. تطوير مهارات القادة من خلال دورات تدريبية التي تتضمن المحاور الآتية: إدارة الموارد البشرية، الاتصال والتواصل الفعال، المهارات الناعمة، بناء فريق العمل، ربط المدرسة بالمجتمع المحلي، المحاسبة التنظيمية، صناعة القرار الرشيد.

المرحلة الثانية: التنفيذ

1. تشكيل مجلس الإدارة الذاتية للمدرسة واعتماده من قبل الإدارة التعليمية.
2. إعداد الخطة المدرسية واعتمادها من قبل مجلس إدارة المدرسة.
3. التحليل البيئي للمدرسة لتحديد نقاط القوة، والقصور، والتحديات.
4. تفويض الصلاحيات بشكل كامل لمجلس إدارة المدرسة.
5. تحديد نظام الصرف واتخاذ القرارات المالية في ضوءه من قبل مجلس إدارة المدرسة.
6. تشكيل لجنة رقابة على التنفيذ ومتابعة الأداء من قبل مجلس إدارة المدرسة.
7. ابلاغ إدارة التعليم عن سير العمل المدرسي لتقوم بدور المراقب الخارجي على المدرسة.

المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والمتابعة: في هذه المرحلة تقوم وزارة التربية والتعليم بتشكيل لجان متابعة وتقييم تتمثل في الإشراف التربوي، على جميع مراحل تطبيق الإدارة الذاتية ومتابعة مخرجات العملية التعليمية والتربوية خلال كافة مراحلها، وتقييمها خلال فترات محددة، وتكون هذه اللجنة حيادية وتتبع وزارة التربية والتعليم.

ثامنا: متطلبات تطبيق التصور المقترح

1. تبني وزارة التعليم لتطبيق مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة على نطاق واسع في جميع المدارس.

2. دعم قيادات الميدان التعليمي لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

3. إمداد المدارس بالإمكانات المادية والبشرية لتسهيل تطبيق الإدارة الذاتية.
4. التدريب القيادات والكوادر البشرية بما يتناسب تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة.
5. توسيع صلاحيات مديري المدارس ومجالس الإدارة والمعلمين بما يتناسب مع تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة.

تاسعا: معوقات تطبيق التصور المقترح وأساليب تجاوزها:

1. قصور الوعي لدى العاملين في المدرسة بمفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة وأهميتها في تحقيق الأهداف المدرسية.
2. شيوع الفكر السائد أن دور المدارس تنفيذي.
3. فجوة وضعف العلاقة بين المدرسة والأسرة والمجتمع.
4. سيادة الطابع المركزي في إدارة التعليم.
5. الثقافة المقاومة للتغيير.
6. غياب النظام المحاسبي الفعال.
7. غياب الرؤية والرسالة الواضحة للمدرسة.
8. افتقار بعض القيادات المدرسية إلى مهارات تطبيق الإدارة الذاتية.

ويمكن التغلب على هذه المعوقات بالتالي:

1. البدء بتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة عبر مراحل خطوات مع معالجة لكل معوقات التنفيذ.
2. نشر وتشجيع ثقافة الشراكة بين المدرسة والأسرة والمجتمع بكافة الطرق والوسائل.

3. إقامة ورش عمل حول أهمية وفوائد تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة تستهدف القيادات

التربوية وقيادات المجتمع المحلي.

عاشرا: معايير تقييم التصور المقترح:

يمكن عرض معايير تقييم النموذج كما يلي:

1. الكفاءة والفاعلية: هي تحقيق أفضل النتائج والاهداف بأقل جهد ووقت وإمكانيات

متاحة.

2. الشمولية والتكامل: أن يُعطي النموذج كافة الجوانب الإدارية ويُوظفها بشكل

مناسب.

3. المرونة: قابلية النموذج المقترح للتعديل والتطوير بما لا ينعكس بخلل على النموذج

ومكوناته.

4. الواقعية: يُفصد بها قابلية النموذج للتنفيذ، وفق الإمكانيات والموارد المتاحة وحسب

الأولويات.

5. الاستدامة: ارتباط النموذج بالعنصر البشري واستمراريته وجاهزيته للتنفيذ وقت

الحاجة، وقابليته للتحقيق حسب تطور الحاجة البشرية له.

6. التنسيق: عدم تعارض الأهداف والإجراءات مع تشريعات وقوانين المؤسسة

التعليمية والتربوية.

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

- 1.5 مناقشة نتائج السؤال الاول
- 2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني
- 3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث
- 4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع
- 5.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس
- 6.5 مناقشة نتائج السؤال السادس
- 7.5 مناقشة نتائج السؤال السابع
- 8.5 مناقشة نتائج السؤال الثامن
- 9.5 مناقشة نتائج السؤال التاسع
- 10.5 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

يَتَّصِن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال أسئلتها وما أثبتت عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، ووصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

تفسير أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.5 تفسير نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة

الذاتية من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين جاء بمتوسط الحسابي بلغ (3.71)، ونسبة مئوية (74%) وبتقدير مرتفع. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى توجه وزارة التربية والتعليم بتطبيق الإدارة الذاتية كاستجابة للاهتمام المتزايد بتطوير الإدارة المدرسية بشكل عام، حيث اهتمت وزارة التربية والتعليم بهذا التوجه الإداري وتشجيعه بشكل مستمر من خلال رفد المدارس بالكوادر الإدارية المؤهلة من خلال الدورات التدريبية والبرامج التطويرية التي تهدف إلى إكساب مديري المدارس الكفايات والمهارات الأساسية اللازمة للإدارة الذاتية الناجحة، مما أهل مديرو المدارس الإعدادية في النقب على التعامل مع المدرسة كوحدة إدارية مستقلة بذاتها، لهم حُرِّيَّة التصرف في إدارة شؤونها.

وتعزى هذه النتيجة إلى توفر التوعية الشاملة لدى المعلمين في فهم ومعرفة مجالات الإدارة الذاتية والأسس التي تقوم عليها كمنظ إداري حديث يعطي للعملية التعليمية مجالاً يحقق المرونة بين أركانها، وكذلك هي خبرة ذات أبعاد تعليمية تساعد على التخلص من البيروقراطية التي تعاني منها العملية التعليمية في المدارس الحكومية مما يعيق تحقيق أهدافها.

وأنقّنت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (راشد، 2022) التي أشارت إلى أن تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة (عالية)، ودراسة (عبد الجواد، 2022) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة (شلش، 2022) التي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في محافظة سلفيت كانت كبيرة على الأداة ككل.

واختلّفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (جابر، 2023) التي أشارت إلى مجيء مجالات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة بدرجة كلية قليلة ولجميع المجالات، ونتيجة دراسة (الوليدي، 2016) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين بمدينة تبوك جاءت بدرجة متوسطة لجميع الأبعاد.

2.5 تفسير نتائج السؤال الثاني: ما مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الإعدادية في النقب من وجهة المعلمين؟

أشارت نتائج الدراسة أن مستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الإعدادية في النقب من وجهة المعلمين جاء بمتوسط الحسابي بلغ (3.83) وبنسبة مئوية (0.76) وبتقدير مرتفع.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس واغلب المعلمين يمتلكون خبرة ومهارة في التعامل مع المواقف التربوية والمشكلات اليومية واستثارة بعض الزملاء عند مواجهة مواقف جديدة وهذا يدل على حرص المعلمين في تحقيق الاهداف التربوية والتي تعتبر جزء من عملهم اليومي، وبما أن المدارس تطبق الإدارة الذاتية بدرجة مرتفعة والتي تستند على المشاركة في اتخاذ القرارات، فاصبح المدير والمعلمين لديهم معرفة كاملة بالبدائل المتوافرة لحل المشكلة، وبناتج كل بديل، ولديهم المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بكل موضوعية، من خلال نسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير) في ضوء ذلك تكون القرارات المدرسية على درجة عالية من الجودة.

وانتقدت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (هللو وأبو غبن، 2022) التي أشارت إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة لمحور جودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، وانتقدت مع نتائج دراسة (العفيفي، 2021) التي أشارت إلى وجود درجة موافقة كبيرة على محور جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية "جوال"، وانتقدت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Khairabadi, Hakim poor, 2018) التي أشارت إلى أن المنظمات التي تمتلك جودة في المعلومات، كانت قراراتها الإدارية ذات فاعلية ونوعية، بالإضافة إلى سرعة اتخاذ القرارات وترشيدها. وانتقدت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (ناصر، 2016) التي أشارت إلى أن المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية محافظة بابل يمتلكون مهارة صناعة القرار ومهارات التفكير الإبداعي، وان وجود صناعة القرار تعتمد على مهارات متعددة ومنها مهارة التفكير الإبداعي، والقدرة على التفكير الإبداعي ينتج عنها ممارسات منها صناعة القرار

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (السردية، 2022) التي أشارت إلى أن جودة اتخاذ القرارات الإدارية جاءت بمستوى متوسط.

3.5 تفسير نتائج السؤال الثالث: ما مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الإعدادية

في النقب من وجهة نظرهم؟

أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب من وجهة نظرهم جاء بمتوسط الحسابي بلغ (4.42) وبنسبة مئوية (0.84) وبتقدير مرتفع. وتعزى هذه النتيجة إلى أن هناك مناخ مدرسي مناسب يتبنى فيه مديري المدارس لقيم الالتزام واولاء لأهداف المدرسة ورؤيتها ورسالتها، وكذلك تقديم جميع التسهيلات والدعم التنظيمي للمعلمين، وتجسيد مبدأ العلاقات الإنسانية في العمل القائم على احترام المعلمين وتقدير جهدهم المبذول في العمل المدرسي، مما يشعر المعلمين بالاستقرار والأمان والولاء والالتزام الوظيفي.

وقد يعزى ذلك أيضا إلى السياسات التنظيمية في المدارس القائمة على اشباع حاجات المعلمين، ووضوح الأهداف والادوار التي تناط بهم، ومشاركة المعلمين في العمل المدرسي، والاهتمام المستمر في تحسين المناخ المدرسي، وتطبيق نظام مناسب للحوافز، والثقافة التنظيمية السائدة، ونمط القيادة المتبع من مديري المدارس كل ذلك ساهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين في المدارس الإعدادية في النقب.

وتعزى هذه النتيجة إلى عوامل شخصية خاصة بالمعلمين ورضاهم عن مهنة التدريس وانتمائهم لهذه المهنة مما يولد حافز شخصي لدى المعلمين بدرجة عالية من الالتزام الوظيفي.

وانتقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الجابري وإبراهيم، 2022) التي أشارت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان جاء عالياً بصورة إجمالية، وفي جميع الأبعاد، ودراسة (احمد والجميلي، 2022) التي أشارت إلى أن الالتزام

الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية جاء بدرجة عالية، ودراسة (الخالدي، 2021) التي أشارت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء مُرتفعاً، ودراسة (العوادي والعكيلي، 2020) التي أشارت إلى أنّ لدى مُعلمي التربيّة الخاصّة في المدارس الحكومية لمحافظة بابل، يتمتعون بالالتزام الوظيفي، ودراسة (مخامرة وعجوة، 2020) التي أشارت إلى أنّ مُستوى الالتزام الوظيفي لدى مُعلمي المدارس الثانويّة الحكوميّة في مُديريّة التربيّة والتّعليم شمال الخليل جاء بدرجة مرتفعة، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة (الفودري، 2019) التي أشارت إلى أنّ مُستوى الالتزام التنظيمي لدى المُدرّسين مُرتفعاً.

4.5 تفسير نتائج السؤال الرابع: هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى ممارسة مديريهم للإدارة الذاتية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

انبثق عن سؤال الدراسة الرابع الفرضية الأولى:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

تُوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسّطات استجابات المُعلّمين في المدارس الإعدادية في النقب لمستوى ممارسة مديريهم للإدارة الذاتية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أشارت نتائج فحص الفرضية الأولى إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب ومجالاته تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إن الإدارة الذاتية بجميع أبعادها هي اتجاه اداري معاصر يطبقه جميع المديرين بنفس المستوى ويتعامل مع جميع المعلمين معا على حد سواء باعتبارها عملية تشاركية تعاونية بين كافة المعلمين، بحيث ادرك المعلمون جميعا بغض النظر عن جنسهم ومؤهلهم وخبرتهم أهمية الإدارة الذاتية القائمة على بث الرقابة الذاتية في نفوسهم، والعمل على تحسين المناخ المدرسي، مما ولد لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال إشراكهم في العمل المدرسي، لذا جاءت تقديراتهم لدرجة ممارسة مديرهم للإدارة الذاتية بدون فروق تبعا لجنسهم ومؤهلهم العلمي.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (جابر، 2023) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة كما يراها المديرين تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية. ونتيجة دراسة (عبد الجواد، 2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإدارة الذاتية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ودراسة (شلس، 2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تُعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة)، ودراسة (أبو عرار، 2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في معيقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية ومن وجهة نظر مديري مدارس بير السبع تعزى إلى كل من متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ودراسة (الوليدي، 2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمبادئ الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين في مدينة تبوك ومتغيراته.

5.5 تفسير نتائج السؤال الخامس: هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسّطات استجابات المُعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمُستوى جودَة

القرارات الادارية تبعاً لمُتغيّرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

انبتق عن سؤال الدراسة الخامس الفرضية الثانية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسّطات استجابات

المُعلمين في المدارس الإعدادية في النقب لمُستوى جودَة القرارات الادارية تبعاً لمُتغيّرات (الجنس،

والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

أشارت نتائج فحص الفرضية الثانية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) على مقياس جودَة القرارات الادارية تبعاً لمُتغيّرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات

الخدمة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ممارسة المديرين للإدارة الذاتية والتي تعد أسلوباً إدارياً حديثاً، بحيث

يمنح مدير المدرسة الصلاحية للمعلمين معه في إشراكهم بصناعة القرار، وتحديد الاتجاهات التي

يشارك فيها الجميع بصنع القرار بغض النظر عن جنسهم ومؤهلهم العلمي، وذلك من أجل تطوير

وتحسين العملية التعليمية لذا جاءت تقديرات المعلمين لجودة اتخاذ القرارات بدون فروق تبعاً لجنسهم

ومؤهلهم العلمي.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (السردية، 2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق

في جودة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمُتغيّرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي). ونتيجة دراسة

(الشيراري، 2021) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لجودة القرار الإداري تُعزى إلى مُتغير الجنس.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (العفيفي، 2021) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اجابات المبحوثين حول أثر جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية -جوال تُعزى للمؤهل العلمي.

واشارت نتائج فحص الفرضية الثانية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس جودة القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، وجاءت الفروق لصالح كل من: (أقل من 5 سنوات)، و (10 سنوات فأكثر).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ذوي الخبرة (أقل من 5سنوات) حديثي العهد في مهنة التدريس ويتميزون بدافعية للعمل تدفعهم إلى العمل بدقة واثقان، ونظرا لأن مدارسهم تطبق نهج الإدارة الذاتية التي تتيح لهم المشاركة في العمل المدرسي وخاصة اتخاذ القرارات لذا جاءت تقديراتهم لجودة اتخاذ القرارات بفروق عن ذوي الخبرة من (5_10)، وتعزو الباحثة الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر) إلى الخبرة الطويلة في العمل المدرسي وهذه الخبرة تزود المعلمين بالمعرفة والدراية التي تؤهلهم لتقدير جودة القرارات الإدارية في المدرسة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (السردية، 2022) التي أشارت إلى وجود في جودة اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (العفيفي، 2021) التي أشارت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية -جوال تُعزى لسنوات الخبرة.

6.5 تفسير نتائج السؤال السادس: هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسّطات استجابات المُعلمين في المَدارس الإِعدادية في النقب لمستوى التزامهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أُتبع عن سؤال الدراسة السادس الفرضية الثالثة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسّطات استجابات المُعلمين في المَدارس الإِعدادية في النقب لمستوى التزامهم التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وأشارت نتائج فحص الفرضية الثالثة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). $\alpha <$ على مقياس الالتزام التنظيمي ومجالته أدى مُعلمي المَدارس الإِعدادية في النقب تعزى إلى متغيرات: تبعاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى القواعد والإجراءات والسياسات التنظيمية الموحدة التي تحكم عمل المدرسة التي يعملون بها وهذه القواعد والإجراءات تتمثل في: مستوى الدخل الشهري للمعلم مقارنةً بنظيره في المدارس الحكومية في السلطة والوطنية الفلسطينية والدول المجاورة على سبيل المثال، وما تقدمه وزارة التربية والتعليم من حوافز مادية ومعنوية للمعلمين والتي تشجعه على البقاء في التعليم، والعدالة في توزيع العمل على المعلمين مما يسهم في التزامهم التنظيمي، وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز لجميع المعلمين، والتزام جميع المعلمين تجاه المدرسة وتجاه العمل التدريسي وتجاه مهنة التدريس وتجاه جماعة العمل، كل ذلك أدى إلى التزام وظيفي مرتفع مع عدم وجود

فروق لدى معلمي المدارس الإعدادية المدارة ذاتيا في النقب في التزامهم الوظيفي تبعا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

وانفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الجابري وإبراهيم، 2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى التزامهم بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة،

ودراسة (احمد والجميلي، 2022) التي أشارت عدم وجود فروق في الالتزام الوظيفي تبع لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة لدى عينة معلمي المدارس الابتدائية، ودراسة (الخالدي، 2021) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي، تُعزى لأثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، و(العوادي والعكيلي، 2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي تبعا لمتغير الجنس، ودراسة (مخامرة وعجوة، 2020) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة، ودراسة (الفودري، 2019) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تُعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Dude, 2012) التي أشارت إلى تأثير كبير للجنس على الالتزام التنظيمي، وكان أثر الجنس أعلى عند النساء، ونتيجة دراسة (الفودري، 2019) التي أشارت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المدرسين تعزى لمتغيرات الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

7.5 تفسير نتائج السؤال السابع: هل تُوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية

ومستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

انبثق عن سؤال الدراسة السابع الفرضية الرابعة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا تُوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة

مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة

نظر المعلمين.

وأشارت نتائج فحص الفرضية الرابعة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية متوسطة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب

للإدارة الذاتية ومستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغت قيمة معامل

إرتباط بيرسون ($r=0.64$).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إن الإدارة الذاتية عملية تعاونية وتشاركية بين المعلمين داخل المدرسة

(مدير، إداريون، معلمون، طلاب، وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور)، بحيث يجعلهم

يتشاركون في تطبيق الإدارة الذاتية. وحتى تحقق الإدارة الذاتية أهدافها فهي تحتاج إلى مجموعة من

الأسس والمبادئ وهي: لامركزية الإدارة، المشاركة في صنع القرار، التنمية المهنية المستدامة

للمعلمين، جودة المخرجات التعليمية، التقييم والمساءلة، تنظيم تدفق المعلومات. وهذا ما أكدت عليه

نتيجة هذه الدراسة أن هنالك علاقة ارتباطيه دالة احصائيا بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى جودة اتخاذ القرارات الإدارية.

8.5 تفسير نتائج السؤال الثامن: هل تُوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى مُمارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومُستوى الالتزام التنظيمي للمُعلمين من وجهة نظرهم؟

انبثقَ عن سؤال الدراسة التّأمين الفرضيّة الخامسة:

النتائج المُتعلّقة بالفرضيّة الخامسة:

لا تُوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى مُمارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومُستوى الالتزام التنظيمي للمُعلمين من وجهة نظرهم.

وأشارت نتائج فحص الفرضية الخامسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى مُمارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومُستوى الالتزام التنظيمي للمُعلمين من وجهة نظرهم.، إذ بلغت قيمة مُعامل ارتباط بيرسون ($r = 0.70$).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إن شعور المعلمين بالالتزام الوظيفي في المدرسة يعتمد على عدة عوامل منها الطريقة التي تدار بها المدارس فالإدارة الذاتية في المدرسة تستند على مشاركة المعلمين والتفاعل الإيجابي معهم من خلال (التفويض، والمسائلة والمحاسبة، والتدريب والتنمية)، وهذا ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المُساهمة ورسم السياسات العامّة للمدرسة، مما

يَجْعَل المعلمين يمتنعون عن ترك المدرسة ويبدلون أقصى جهد، لكونهم ملتزمون أخلاقيا في تمكين المدرسة من تحقيق رسالتها بأخلاق المهنة التي تحتم عليهم البقاء فيها وبذل أقصى طاقة في تحقيق أهدافها.

ما أكدت عليه نتيجة هذه الدراسة أن هنالك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في النقب للإدارة الذاتية ومستوى الالتزام الوظيفي لمعلميهم.

9.5 تفسير نتائج السؤال التاسع: "ما سبل المحافظة على ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب؟"

يمكن القول إن فلسفة هذا التصور تعكس رؤية تقدمية للإدارة المدرسية، إذ تركز على الاستقلالية والمساءلة والتعاون والمشاركة الفعالة لجميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية. وإذا ما تم تطبيق هذا التصور بشكل صحيح، فإنه يحمل في طياته إمكانات كبيرة لتحقيق نقلة نوعية في جودة التعليم وتطوير النظام التعليمي بشكل عام.

ولكي نحافظ على ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب، يمكن اتباع عدة سبل واستراتيجيات تشمل: تطوير القدرات القيادية وتوفير برامج تدريبية وتطوير مهني لتعزيز مهارات القيادة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرارات المستقلة لدى المديرين.

وأیضا تشجيع الابتكار والاستقلالية عن طريق إعطاء المديرين مساحة كافية لاتخاذ القرارات والابتكار في إدارة مدارسهم، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والملكية تجاه العملية التعليمية.

ومن المهم جدا الحرص على الدعم المؤسسي عن طريق توفير الدعم من الجهات التعليمية العليا
ووزارة التربية والتعليم لضمان أن يكون للمديرين الموارد والصلاحيات اللازمة لممارسة الإدارة
الذاتية بفعالية.

يتوجب علينا من اجل إنجاح وتعزيز الإدارة الذاتية توفير آليات التغذية الراجعة بإنشاء نظام فعال
لتلقي التغذية الراجعة من المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي، والذي يساعد المديرين في تقييم
وتطوير استراتيجياتهم الإدارية.

الحرص على التواصل مع المجتمع المحلي من خلال بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي
وأولياء الأمور لضمان دعم القرارات الإدارية واستدامة الرؤية التعليمية للمدرسة.

وأیضا المرونة في السياسات عن طريق تشجيع السياسات المرنة التي تسمح للمديرين بتكييف
الإدارة وفقاً للاحتياجات الخاصة لكل مدرسة وظروفها المحلية.

ومن المهم جدا تبادل الخبرات عن طريق تنظيم ورش عمل ومنتديات لتبادل الخبرات بين
المديرين، مما يساهم في تحسين ممارسات الإدارة الذاتية عبر تبادل الأفكار والحلول.

إذا قمنا باتباع هذه السبل، يمكننا تعزيز قدرة مديري المدارس الإعدادية في النقب على ممارسة
الإدارة الذاتية بشكل فعال ومستدام، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم في المدارس.

10.5 التّوصيات:

في ضوءِ النَّتائج التي توّصلت إليها الدراسة، توّصي الباحثة:

1. تبني وزارة التربية والتعليم للتصور المقترح وتعزيزه في جميع المدارس.
2. تعزيز مديري المدارس الإعدادية في النقب للاستمرار في ممارسة الإدارة الذاتية لما لها من انعكاسات إيجابية على سير العمل المدرسي، وبالتالي على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة.
3. ضرورة تشكيل مجلس مُشترك بين إدارة المدرسة والمُجتمع المحلي لتعزيز مشاركة المجتمع المحلي في القرارات المدرسية.
4. ضرورة تفعيل أنشطة وبرامج تعزز علاقة الطلبة بالمجتمع المحلي.
5. ضرورة تنظيم ندوات أو لقاءات تُلبي احتياجات المعلمين والطلاب دون الرجوع إلى وزارة التربية والتعليم.
6. ضرورة وضع خطط لرفع مستوى تحصيل الطلّبة بالتعاون مع المُجتمع المحلي.
7. ضرورة إشراك المجتمع المحلي في دعم وتطوير المدرسة.
8. ضرورة إشراك أولياء الأمور في وضع الخطط السنوية في المدرسة والمتضمنة المشاركة في الأنشطة المدرسية وحل مشكلات الطلبة.
9. المحافظة على هذا المستوى من جودة اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري ومعلمي المدارس الإعدادية في النقب، والعمل على تعزيز النتيجة لديهم.
10. ضرورة إجراء مزيد من دراسات عملية في الميدان التعليمي حول جودة اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بفاعلية المدرسة.

11. المُحَافَظَةُ عَلَى هَذَا الْمُسْتَوَى مِنَ الْإِلْتِمَامِ الْوِظَافِيِّ لَدَى مَدِيرِي وَمُعَلِّمِي الْمَدَارِسِ الْإِعْدَادِيَةِ

فِي النِّقَبِ، وَالْعَمَلِ عَلَى تَعْزِيزِ النَّيْجَةِ لَدَيْهِمْ.

12. ضَّرُورَةُ وَضْعِ اسْتِرَاتِيْجِيَّةٍ شَامِلَةٍ لِكُلِّ عَوَامِلِ النَّأْثِرِ عَلَى الْإِلْتِمَامِ التَّنْظِيمِيِّ بِكَافَّةِ مَجَالَاتِهِ

وَأُبْعَادِهِ، لِنَصْلِ إِلَى أَعْلَى دَرَجَاتِ التَّقَدُّمِ فِي الْأَدَاءِ الْمَدْرَسِيِّ.

13. إِجْرَاءُ الْمَزِيدِ مِنَ الدِّرَاسَاتِ الَّتِي تَتَحَدَّثُ عَنِ الْإِدَارَةِ الْذَاتِيَّةِ وَعِلَاقَتِهَا بِمُتَغَيِّرَاتٍ مُتَعَدِّدَةٍ مِثْلَ :

الدَّفَاعِيَّةِ، وَتَقْدِيرِ الذَّاتِ، وَالنُّمُوِّ الْمِهْنِيِّ، تَحْسِينِ الْأَدَاءِ، وَالثَّقَافَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، النَّطُورِ التَّنْظِيمِيِّ،

وَالنَّغْيِيرِ التَّنْظِيمِيِّ، وَأَنْمَاطِ الْقِيَادَةِ وَذَلِكَ لِكُلِّ مِنَ الْقَادَةِ وَالْمَدْرَاءِ وَالْمُعَلِّمِينَ.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو عرقوب، هالة. (2023). تأثير نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرار لدى المنشآت الصناعية من وجهة نظر إدارتها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- أحلام، بكري. (2013). الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمطاحن الحصنة بالمسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- أحمد، عدنان، ونصر، عزة. (2014). إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- أحمد، عرفان، والجميلي، خالد. (2022). الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية. مجلة آداب الفراهيدي، جامعة تكريت، 14(48)، 507-524.
- الأشهب، نوال. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية. الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن.
- آل مسلط، محمد. (2022). دور المشرف التربوي في إدارة التغيير وعلاقته بمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير. مجلة الآداب والدراسات النفسية والتربوية، 9، 171-212.
- ألاغا، حمدان. (2012). فاعلية تدريس استراتيجية S.E Seven البنائية في تنمية المهارات الحياتية في مبحث العلوم العامة الفلسطينية لدى طالب الصف الخامس الأساسي بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- البرعي، العزي. (2019). تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة اليمينية في ضوء أفضل الممارسات. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، 42، 224-267.

بشاغة، علي. (2015). اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر.

بلعجوز، حسين. (2008). نظرية القرار: مدخل إداري وكمي. مصر: مؤسسة الشباب الجامعية.

جابر، أنس. (2023). درجة تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في لواء البادية الشمالية الشرقية: الصعوبات والحلول المقترحة كما يراها المديرون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

الجابري، هلال، وإبراهيم، حسام. (2022). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الديرية في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(7)، 461-499.

جامعة بن غوريون في النقب، نظرة عامة على منطقة النقب.

جبران، علي، والشمري، راضي. (2011). درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 38(4)، 1323-1343.

الحربي، خالد. (2024). متطلبات تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 102، 125-141.

حسن، طاهر. (2019). اتخاذ القرار وإدارة الأزمات. مقرر، الجامعة السورية الخاصة.

حسين، سلامة. (2006). الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع.

حمدان، رباب، وعمران، محمد. (2021). دور نظم المعلومات في جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة فلسطين التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. المجلة العربية للنشر العلمي، 29، 373-400.

حمزاوي، محمد السيد. (2008). السلوك الإداري والتنظيمي في المؤسسات. مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، بيروت.

خالدي، علي. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين: العقبات والحلول المقترحة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

خلاف، سومية، أحمد، محمد، وخليل، نبيل. (2023). الإدارة الذاتية للمدرسة في فنلندا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، 14(3)، 776-854.

الدجاني، ياسمين. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

درنوني، هدى. (2018). الالتزام التنظيمي: المفهوم، الأبعاد، والنتائج. مجلة الأم والإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر.

ديوب، محمد، وزريقا، ولاء. (2016). دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على شركات المقاولات. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، 38(19)، 119-154.

ذيب، محمد، والسعود، راتب. (2014). درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. دراسات: العلوم التربوية، 41، 494-512.

راشد، بدیعة. (2022). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ديرعلا بالأردن لاستراتيجية الإدارة الذاتية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 6(13)، 1-24.

رزق، جمال عوض. (2011). الإدارة الذاتية للمدرسة: مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة. مجلة كلية التربية بالمنصورة جامعة المنصورة، 1(77)، 444-476.

- رضوان، بواب. (2015). محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- الزهراني، عبد الواحد. (2017). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس في جامعة الباحة. مجلة البحث العلمي في التربية، 1(18)، 247-276.
- السبعي، سعيد. (2015). تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الأداء الإداري لمدير المدرسة. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 2(163)، 199-256.
- السردية، هبة. (2022). درجة استخدام مديري مدارس محافظة المفرق تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- السفياني، ماجد. (2012). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- سليم، وليد. (2015). واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة بمحافظات شمال الضفة الغربية المدارة ذاتياً من وجهات نظر مديريها ومعلميها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- سيد، أسامة. (2015). الإدارة الذاتية للمدرسة. العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق.
- سيف، أمنية. (2011). نظام الإدارة المدرسية الذاتية. مجلة التطوير التربوي، 60.
- الشديفات، دانه. (2022). درجة ممارسة السلوك الإداري الديمقراطي وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشرفا، ياسر، وعوض الله، أحمد. (2022). أثر تطبيق مفهوم الإدارة الذاتية على تخفيف ضغوط العمل. مجلة جامعة القدس المفتوحة.

ناصر، عقيل. (2016). جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 34(1)، 467-454.

Reference

- Briesch, Amy L., Daniels, Brian L., & Beneville, Morgan. (2019). Unpacking the term "self-management": Understanding intervention applications within the school-based literature. *Journal of Behavioral Education*, 28, 54-77.
- Donelan, Rebecca. (2013). Development and validation of a generic instrument for assessing the quality of decision-making (Doctoral dissertation). Cardiff University, Cardiff, United Kingdom.
- Dude, David J. (2012). Organizational commitment principles: The effect of job autonomy, empowerment, and distributive justice (Doctoral dissertation). University of Iowa, USA.
- Ghali, Imad, Habeeb, Lina, & Hamzah, Khalid. (2018). Self-management and its relation to organizational excellence. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.7), 47-50. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.7.26727>
- Glassdoor. (2020). The importance of self-management skills. Retrieved from <https://glassdoor.com/blog/the-importance-of-self-management-skills/>
- Hakimpoor, Hossein, & Khairabadi, Mahdi. (2018). Management information system: Conceptual dimensions of information quality and quality of managerial decision: Modelling artificial neural network. *Universal Journal of Management*, 4(4), 127-133. <https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040404>
- Ikechukwu, Daniel, & Callystus, Andrew. (2018). Knowledge management and organizational commitment. *International Journal of Business and Management Invention*, 7(3), 19-24.

- Kumar, Bharat. (2021). Why are self-management skills important? ViaFrontiers. Retrieved from <https://viafrontiers.com/why-are-self-management-skills-important/>
- Lock, Paul, Westwood, Robert, & Crawford, Jane. (2005). Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 490-512. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00219.x>
- Robertson, John, Wohlstetter, Priscilla, & Mohrman, Susan. (2013). Generating curriculum and instructional innovations through school-based management. *Educational Administration Quarterly*, 31(3), 375-404. <https://doi.org/10.1177/0013161X95031003004>
- Sing, Narendra. (2000). Principles of management. Deep & Deep Publications Ltd.
- Simon, Herbert A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, Herbert A. (1997). Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason (Vol. 3). MIT Press.
- Tadesse, Endale F. (2019). Teachers' organizational commitment at secondary school in Addis Ababa, Ethiopia. *International Journal of Education and Research*, 7(4), 53-68.
- Tatlah, Israr A., Zulfiquar, Ahmad, & Seed, Muhammad. (2011). Leadership behavior and organizational commitment: An empirical study of educational professionals. *International Journal of Academic Research*, 3(4), 1293-1298.
- Tinu, Olawale C., & Adeniji, Abiodun A. (2015). Gender influence on job satisfaction and job commitment among colleges of education lecturers. *Journal of Education and Practice*, 6(13), 1-8.
- Trice, Teresa L. (2013). Time of career commitment: A social cognitive investigation of law enforcement officers and the relationship between work-family conflicts, time of career commitment, core-self evaluations, and affective organizational commitment (Doctoral

dissertation). George Herbert Walker School of Business and Technology, Webster University.

Vally, Velu, & Daud, Kamaruzzaman. (2015). The implementation of school-based management policy: An exploration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 693-700. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.420>

Vries, Johannes M. (2018). The effect of organizational commitment on employee creativity: What is the role of a temporary work contract? (Unpublished master's thesis). Redbud University, Nijmegen, Netherlands.

Watson, Laura M. (2009). Leadership's influence on job satisfaction. *Radiologic Technology*, 80(4), 297-308.

الملاحق

الاستبانة في صورتها الأولية

أسماء المحكمين

الاستبانة في صورتها النهائية

كتاب التدقيق اللغوي

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا

دكتوراه القيادة والإدارة التربوية

أخي المعلم / أختي المعلمة المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب وعلاقتها بجودة القرارات الادارية والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين "، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة للتعرف على واقع ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب وعلاقتها بجودة القرارات الادارية والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. والباحثة إذ تضع بين أيديكم هذه الأدوات فإنها ترجو قراءة كل فقراتها بعناية تامة، والإجابة عليها بوضع إشارة (/) في المكان الذي يعبر عن الرأي الشخصي بدقة وموضوعية.

مؤكداً أن جميع الإجابات سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

الباحثة: منى أبو سبيت إشراف: الدكتور كمال مخامرة

المعلومات الديموغرافية

البلدة التي ادرس فيها: () القيصوم () تل السبع () حورة () رهط () شقيب السلام ()

() عرعة النقب () كسيفه () اللقية () واحة الصحراء

الجنس: () ذكر () أنثى

المؤهل العلمي: () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه

سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر

عدد طلاب المدرسة: () أقل من 500 () من 500 إلى 800 () أكثر من 800

الجزء الأول: المجالات المتعلقة الإدارة الذاتية

يقوم مدير المدرسة ب:					
المجال الأول: التفويض					
الرقم	نص الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية جداً
1	منح العاملين في المدرسة الإجازات الاضطرارية حسب ما للمصلحة التعليمية.				
2	عطاء الحرية للمعلمين لإثراء المناهج الدراسية بما يخدم مصلحة الطلبة				
3	اعتماد الخطط التشغيلية لجميع العاملين في المدرسة.				
4	تطبيق كامل الصلاحيات لتسيير الأعمال الإدارية بالمدرسة.				

					اعتماد زيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها عند الحاجة.	5
					اعتماد برنامج الرحلات والزيارات الطلابية التعليمية التي حسب مدتها.	6
					تنظيم ندوات أو لقاءات تلبى احتياجات المعلمين والطلاب دون الرجوع إدارة التعليم	7
					السماح للمجتمع المحلي باستخدام مرافق المدرسة.	8
					تعليق الدوام في حالات الطوارئ.	9
المجال الثاني: المجتمع المحلي						
					تشرك المدرسة أولياء الأمور في وضع الخطط السنوية في المدرسة.	12
					تشرك المدرسة المجتمع المحلي في نشاطاتها.	13
					تناقش المدرسة المجتمع المحلي في مشكلات الطلبة.	14
					دعم برامج المتفوقين بالتعاون مع المجتمع المحلي.	15
					وضع خطط لرفع مستوى الطلبة بالتعاون مع المجتمع المحلي.	16
					تحرص الإدارة المدرسية إشراك المجتمع المحلي مادياً في تطوير المدرسة.	17
					تعمل الإدارة المدرسية على تلمس الاتجاهات المستقبلية عن طريق رصد حاجات المجتمع.	18

					19	تعزز الإدارة المدرسية اتجاهات المواطنة لدى طلبتها.
المجال الثالث: المحاسبية التعليمية						
					20	توفير نظام واضح للمحاسبة في المدرسة.
					21	تطبيق آليات لضبط دوام المعلمين والطلبة.
					22	استثمار وقت الدوام المدرسي بشكل فعال.
					23	متابعة التزام جميع العاملين بالمهام الموكلة لهم.
					24	متابعة سجلات المدرسة بشكل دوري .
					25	توضيح معايير المحاسبية وتقويم الأداء للمعلمين .
					26	مناقشة المعلمين في نتائج الطلاب.
					27	تطبيق قواعد المحاسبية على جميع العاملين بالمدرسة.
المجال الرابع: التنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة:						
					28	تحفيز المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية التأهيلية المختلفة.
					29	وضع المعايير التي تستخدم في تقويم المعلمين.
					30	استخدام أساليب متنوعة لتعزيز إنجازات العاملين المدرسة.
					31	العمل على تنمية المهارات القيادية لجميع المعلمين بالمدرسة.
					32	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.

					الاستعانة بالمتخصصين في برامج التنمية المهنية للمعلمين.	33
					وضع خطة للتنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة.	34

الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بجودة القرارات الادارية

الرقم	نص الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
1	يتم تحديد المشكلة تحديدا واضحا لاتخاذ القرار الإداري المناسب.					
2	يتم تجميع المعلومات المناسبة قبل اتخاذ القرار.					
3	ترتبط القرارات الإدارية التي تتخذ بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمدرسة					
4	تعتمد المدرسة ثقافة صياغة الأهداف التي تخدم رؤية اتخاذ القرارات.					
5	توجد معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات.					
6	تسهم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات على تحملهم قدر أعلى من المسؤولية.					
7	تحدد المدرسة البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرارات.					

					يتم مراعاة امكانيات وقدرات المدرسة الواقعية عند اتخاذ القرارات.	8
					تحرن المدرسة على سياد جو من الثقة والمحبة بين المعلمين لتقبل القرارات.	9
					يتم مناقشة المعلمين بطبيعة القرارات التي تتعلق بمهامهم الوظيفية.	10
					يتمتع متخذي القرارات بالمدرسة بالكفاءة العالية.	11
					لدى المدرسة المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	12
					يتم اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرارات بعد اتخاذها.	13
					يتبع متخذي القرارات أساليب منهجية علمية في عملية اتخاذ القرارات.	14
					تجري متابعة تنفيذ القرارات المتخذ بدقة وفق خطة محدد لذلك .	15
					يتم الاهتمام بتقييم نتائج تنفيذ القرارات الصادر (التغذية الراجعة).	16
					يتم اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	17
					يتم اشراك المجتمع المحلي في القرارات المدرسية.	18

الجزء الثالث: الفقرات المتعلقة بالالتزام الوظيفي

المجال الأول: الالتزام العاطفي						
الرقم	الفقرات	عالية جد	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
1	ارتبط بارتباط عاطفي كبير بالمدرسة التي أعمل بها.					
2	أستمتع بالحديث عن المدرسة التي أعمل بها.					
3	أعتبر نفسي بأني جزء من أفراد المدرسة التي أعمل بها.					
4	لدي انتماء كبير لمدرستي.					
5	أعتبر أي مشكلة بالمدرسة هي مشكلة خاصة بي.					
6	أعتر بالعلاقات الحسنة بيني وبين زملائي بالعمل.					
7	يوجد تجانس قوي بين قيمي الخاصة وقيم المدرسة التي أعمل بها.					
8	أعتبر نفسي عضوا فعال بالمدرسة التي أعمل بها.					
المجال الثاني: الالتزام الاستمراري						
الرقم	الفقرات	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
9	لا ارغب في ترك عملي بالمدرسة.					
10	عملي بالمدرسة ذو ميزات لا تتوفر في مدارس أخرى.					

					يصعب ترك المدرسة بالوقت الحاضر، حتى لو رغبت بذلك.	11
					تعتبر الاستمراري بالعمل بالمدرسة بالوقت الحالي ذو أهمية، وليست رغبة بالبقاء.	12
					أقبل أي مهمة أكلف بها مقابل استمراري بالمدرسة.	13
					أعتر بالعلاقات الحسنة بيني وبين المعلمين بالمدرسة.	14
					تركي لعملي قد يسبب لها مشاكل (شخصية، أو اقتصادية، أو نفسية، أو اجتماعية.)	15
المجال الثالث: الالتزام الأخلاقي						
الرقم	الفقرات	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
16	مدرستي تستحق الولاء لها.					
17	أبذل جهدا كبيرا لتحقيق رؤية مدرستي.					
18	أقدر اعمال وجهد طلبتي.					
19	أحرص على فتح قنوات التواصل مع طلبتي.					
20	أقدم المساعدة للآخرين بمستوى لائق لتعزيز الصورة الذهنية لمدرستي.					
21	أوثق علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من خلال البرامج والأنشطة.					
22	أقوم بأداء مهامي دون الحاجة إلى رقابة من الآخرين.					

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	محمد شاهين	أستاذ دكتور	أساليب تربوية	جامعة الخليل
2	بديعة جبارين	دكتور	إدارة تربوية	كلية القاسمي
3	نبيل الجندي	أستاذ دكتور	علم نفس	جامعة الخليل
4	عدنان أبو جربيع	دكتور	مناهج تربوية رقمية	كلية كي، جامعة بن غوريون
5	منصور النصاصره	أستاذ دكتور	علوم سياسية وعلاقات دولية	جامعة بن غوريون
6	انصاف أبو احمد	أستاذ دكتور	علم اجتماع	مديرة مركز الرواد
7	عفاف أبو غراره	دكتور	إدارة تربوية	كلية كي
8	وجيه أبو قويدر	دكتور	إدارة تربوية	كلية احفا، كلية كي
9	تركي أبو غليون	دكتور	مناهج تربوية رقمية	مدير مركز بيسجا لتأهيل المعلمين

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا

دكتوراه القيادة والإدارة التربوية

أخي المعلم / أختي المعلمة المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة للتعرف على واقع ممارسة الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الإعدادية في النقب وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. والباحثة إذ تضع بين أيديكم هذه الأدوات فإنها ترجو قراءة كل فقراتها بعناية تامة، والإجابة عليها بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن الرأي الشخصي بدقة وموضوعية. مؤكداً أن جميع الإجابات سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

الباحثة: منى أبو سبيت إشراف: الدكتور كمال مخامرة

المعلومات الديموغرافية

الجنس: ذكر () أنثى ()

المؤهل العلمي: بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر ()

الجزء الأول: المجالات المتعلقة في الإدارة الذاتية						
المجال الأول: التفويض: يقوم مدير المدرسة ب:						
الرقم	نص الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
1	إعطاء الحرية للمعلمين لإثراء المناهج الدراسية بما يحقق أهداف المدرسة.					
2	منح أصحاب الوظائف صلاحيات بناء ومتابعة خطط سنوية تلأم احتياجات المدرسة.					
3	تنظيم ندوات أو لقاءات تلبي احتياجات المعلمين والطلاب دون الرجوع إلى وزارة التربية والتعليم.					
4	السماح للمجتمع المحلي باستخدام مرافق المدرسة. (مرسى جماهيري)					
5	تحديد مبنى البرنامج المدرسي اليومي والسنوي كما يراه مناسباً.					

					اختيار الكوادر التدريسية وفق احتياجات المدرسة.	6
					امتلاك السلطة الكافية لتوزيع الموارد (المالية والمادية) في المدرسة دون تدخل الوزارة.	7
المجال الثاني: المجتمع المحلي: (أولياء أمور الطلبة، لجنة أولياء الأمور)؛ يقوم المدير ب:						
					إشراك أولياء الأمور في وضع الخطط السنوية في المدرسة.	8
					إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في نشاطات المدرسة.	9
					إشراك المجتمع المحلي في حل مشكلات الطلبة.	10
					رعاية برامج الطلبة المتفوقين بالتعاون مع المجتمع المحلي.	11
					وضع خطط لرفع مستوى تحصيل الطلبة بالتعاون مع المجتمع المحلي.	12
					إشراك المجتمع المحلي في دعم وتطوير المدرسة.	13
					تفعيل أنشطة وبرامج تعزز علاقة الطلبة بالمجتمع أو مؤسسات المجتمع المحلي.	14
المجال الثالث: المحاسبية والمساءلة (يقوم المدير ب:)						

					تعميم تعليمات وأنظمة واضحة لمحاسبة ومساءلة المرؤوسين (الموظفين) في المدرسة.	15
					تطبيق آليات لضبط دوام المعلمين دون تمييز.	16
					استثمار وقت الدوام المدرسي بشكل فعال.	17
					متابعة إلتزام جميع العاملين بالمهام الموكّلة إليهم.	18
					متابعة السجلات المدرسيّة بشكل دوري.	19
					توضيح معايير تقويم أداء المعلمين.	20
					مناقشة المعلمين في نتائج تحصيل الطلاب.	21
					تطبيق قواعد المساءلة على جميع العاملين في المدرسة دون محاباة.	22
					تطبيق لوائح الانضباط المدرسي على جميع الطلبة بعدالة.	23
المجال الرابع: التدريب والتنمية المهنية للمعلمين: (يقوم المدير ب:)						
					تحفيز المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية ولاستكمالیه.	24
					استخدام أساليب متنوعة لتعزيز إنجازات العاملين في المدرسة.	25

					العمل على تنمية المهارات القيادية لجميع المعلمين في المدرسة.	26
					تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	27
					الاستعانة بالمتخصصين لتمرير برامج تنمية مهنية للمعلمين.	28
					إتاحة الفرصة للمعلمين في اختيار مجالات التنمية المهنية.	29
					تشجيع المعلمين للالتحاق ببرامج الدراسات العليا.	30
					تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	31

الجزء الثاني: الفقرات المتعلقة بجودة القرارات الإدارية

المجال الأول: تحديد المشكلة

الرقم	نص الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
1	توضيح الأسباب الكامنة وراء حدوث المشكلة.					
2	يحدّد المشكلة تحديداً دقيقاً.					
3	ينظر إلى المشكلة من جميع أبعادها.					

					يتواصل مع الأطراف ذات العلاقة بالمشكلة.	4
					يقوم بجمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة.	5
					يحرص على تحليل أبعاد المشكلة في ضوء المعلومات المتوفرة.	6
المجال الثاني: وضع البدائل وتقييمها						
					إشراك ذوي العلاقة في وضع بدائل متعددة للتعامل مع المشكلة.	7
					يناقش المعنيين في جميع البدائل المطروحة للحل.	8
					يقوم البدائل المطروحة لحل المشكلة في ضوء مصلحة المدرسة.	9
					يختار البديل المناسب لحل المشكلة في ضوء الإمكانيات المدرسية.	10
					يقوم باختيار البديل الذي يحول دون وقوع (تكرار) المشكلة في المستقبل.	11
					يختار البديل الذي يتماشى مع الصلاحيات الممنوحة له.	12
المجال الثالث: اتخاذ القرار والملائمة.						
					يحرص على صياغة القرار بلغة واضحة محددة.	13
					يقوم بإعلام ذوي العلاقة بتنفيذ القرار.	14
					يتابع إجراءات تنفيذ القرار المتخذ.	15
					يحدّد مسؤوليات جميع المشاركين في اتخاذ القرار.	16

					يقوم فعالية القرار في حل المشكلة.	17
					يضع خطة لتنفيذ القرار الذي تم اتخاذه.	18
					يسعى لتذليل العقبات التي قد تعترض تنفيذ القرار.	19

الجزء الثالث: الفقرات المتعلقة بالالتزام الوظيفي						
المجال الأول: الالتزام العاطفي						
الرقم	الفقرات	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
1	ينتابني شعور بالسعادة للعمل في المدرسة.					
2	أستمتع بالحديث عن المدرسة التي أعمل بها.					
3	أعتبر نفسي فردًا من أسرة المدرسة التي أعمل بها.					
4	تقوم علاقاتي مع إدارة المدرسة على أساس الاحترام المتبادل.					
5	يمكنني التأثير في جميع أفراد وأسرة المدرسة.					
6	أحرص على بناء علاقات حسنة مع زملائي في العمل.					
7	يوجد تجانس قوي بين قيمي الخاصة وقيم المدرسة التي أعمل بها.					
8	أرتبط بعلاقات وديّة مع زملائي خارج المدرسة.					

المجال الثاني: الالتزام الاستمراري						
الرقم	الفقرات	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
9	أرغب في الاستمرار بعلمي في المدرسة.					
10	يتميز عملي في المدرسة بميزات لا تتوفر في مدارس أخرى.					
11	أتقبل أية مهمة أكلف بها من أجل المساهمة في نجاح المدرسة.					
12	أطمح لتحقيق مركز متميز في المدرسة.					
13	أرى أن تركي لعلمي قد يسبب فجوة مهنية في المدرسة.					
14	أتطلع لترك بصمة في المدرسة تعبر عن التزامي نحوها.					
15	أعمل دومًا على تذليل الصعاب التي قد تواجه الزملاء في المدرسة.					
المجال الثالث: الإلتزام الأخلاقي						
الرقم	الفقرات	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
16	أبذل جهدًا كبيرًا لتحقيق رؤية مدرستي.					
17	أقدر أعمال طلبتي وجهودهم.					

					أحرص على فتح قنوات التّواصل مع طلبتي وأولياء أمورهم.	18
					أقدم المساعدة للآخرين بمستوى لائق لتعزيز الصّورة الذّهنيّة لمدرستي.	19
					أوثّق علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من خلال البرامج والأنشطة.	20
					أقوم بأداء مهامي دون الحاجة إلى رقابة من الآخرين.	21
					ألتزم بمواعيد عملي في المدرسة.	22
					أحرص على الانضباط وفق التّعليمات والتّوجيهات الإداريّة.	23
					ألتزم بالقواعد والمعايير الاجتماعيّة والدينيّة والثّقافيّة لأكون قدوة حسنة لطلابي. (المعاملة، اللباس، المظهر والحضور)	24

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة الحليل
كلية الدراسات العليا
دكتوراة
نموذج رقم (16)
تدقيق لغوي (عربي، انجليزي)

اسم الطالب: منى عبد العزيز سلمان أبو سببت
رقم الهاتف: 0523912048-
التوقيع: _____
الرقم الجامعي: 22119055
البرنامج: القيادة والإدارة التربوية - دراسات عليا
التاريخ: 6.8.2024

أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة بـ:

عنوان الرسالة باللغة العربية:

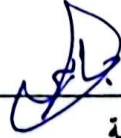
الإدارة الذاتية وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام الوظيفي

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

**Self-Management and its Relationship with the Quality of
Administrative Decisions and Occupational Commitment**

تم تدقيقها لغوياً (الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم) وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المدقق والتوقيع:



الرتبة العلمية: ماجستير لغة عربية

عنوان العمل: وزارة التربية والتعليم

رقم الجوال: 0539323912

الايمل: wafaabu8@gmail.com

التاريخ: 5.8.2024