

**درجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء  
في مدارس وزارة التربية والتعليم  
في محافظة نابلس شمال فلسطين \***

**د. جمال محمد حماد مرشود \*\***

---

\* تاريخ التسليم: 2015 / 2 / 3م، تاريخ القبول: 2015 / 9 / 5م.  
\*\* أستاذ مساعد/ دائرة التربية والتعليم/ وكالة الغوث الدولية/ نابلس/ فلسطين.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على مجتمع الدراسة المكون من (129) مديراً ومديرة في العام الدراسي 2013 / 2014، وللإجابة عن الأسئلة فقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) والمعالجات (اختبار (ت) ، وتحليل التباين الأحادي) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لخصائص المنظمات عالية الأداء في مدارس محافظة نابلس شمال فلسطين كانت متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق في استجابات المديرين والمديرات نحو درجة توفر خصائص المنظمات عالية الأداء تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح (الإناث) ، ووجود فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح (بكالوريوس أو أقل) ، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية على (6) مجالات هي (القيادة، والطلبة، والتكنولوجيا، والتعلم المستمر، واستراتيجيات التعليم، والتحصيل) ولصالح (أقل من 5 سنوات) .

الكلمات المفتاحية: مدارس وزارة التربية والتعليم، المنظمات عالية الأداء.

## **The Degree of Abundance of High Performance Organizations Characteristics at the Ministry of Education Schools in Nablus Governorate in North Palestine**

### **Abstract:**

*The purpose of the present study is to identify the degree of abundance of high performance organizations characteristics at the Ministry of Education schools in Nablus Governorate in North Palestine. The researcher used a descriptive approach. The tool of the study was a questionnaire which was applied on the population of the study of 129 school principals at the scholastic year 2013/ 2014. The statistical analyses were carried out by using SPSS; the researcher used (T- Test, One Way ANOVA) to answer the study questions. The study found out that the total degree of abundance of high performance organizations characteristics at the for mentioned schools was medium with significant differences attributed to gender variable in favor of female schools' principals. There were significant differences attributed to qualification variable in favor of holders of bachelor or less. There were significant differences attributed to the administrative years' experience variable in six domains: leadership, students, technology, continuous learning, teaching strategies and achievement in favor of those who spent less than 5 years.*

**Keywords:** Ministry of Education schools, high performance organizations.

## مقدمة:

يشهد هذا العصر- عصر التغيرات والمستجدات والتحديات العالمية، عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاقتصاد المعرفي وتكوين مجتمعات المعرفة وغيرها- اهتماماً جماً بالروى المستقبلية التي تعمل على إيجاد الأنظمة المتجددة باستمرار؛ من أجل البقاء.

إن العصر الحالي ليس له مثيل في تاريخ البشرية، فهو عصر التطورات المتسارعة التي أفرزت تحديات كثيرة طالت معظم المنظمات، مما جعلها تواجه وضعاً فريداً، إذ أصبحت المنظمات المعاصرة بحاجة إلى زيادة مقدرتها على إدارة التحولات وتحقيق الاستمرارية (الصرايرة، 2012).

وللمنظمات بصورة عامة تأثير كبير وواسع في حياة الإنسان، كونها الوسائل التي تستخدم، والقواعد التي يستند إليها في تطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وتعليمياً وصحياً، ولأنها تؤدي دوراً مهماً في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي، بما يضمن استمرارية المجتمع (أبو النصر، 2009).

ومن هنا ظهرت أهمية تطوير المنظمات، وقد يشمل هذا التطوير الغايات التي قامت من أجلها المنظمة، أو أساليب ونظم العمل الإدارية والفنية فيها، وتأخذ عملية التطوير التنظيمي مراحل وخطوات متعددة، حتى تخرج المنظمة في النهاية بثوب جديد (السيوفي، 2009).

وفي إطار مبادرات تطوير المنظمات- بما فيها المدارس- وتحقيق ميزة الإبداع، رزت مفاهيم إدارية حديثة، منها المنظمة عالية الأداء (High Performance Organization) . إذ تزايد الاهتمام عالمياً بمفهوم المنظمة عالية الأداء في العقدين الماضيين، بينما لا يزال في بداياته لدى البلاد العربية (عيسان وعطاري والعاني، 2007).

ومما لا شك فيه، أن المدرسة كمنظمة، لا يمكن أن تسير سيراً حثيثاً، وبشكل سليم، ما لم تتوافر لديها خصائص النجاح ومعايير وشروطه ومؤشراته ومتطلباته، إضافة إلى ممارسات ومبادئ تساعد على تحقيق الأهداف التربوية، وفق رؤى وتطلعات مستقبلية، أخذة بعين الاعتبار الإمكانيات المادية والبشرية والمالية للمنظمة.

وزارة التربية والتعليم هي من أهم الجهات والمنظمات التربوية المشرفة على التعليم في مدارس فلسطين، إذ أفادت أنها تنظر بقلق واهتمام إلى انخفاض مستويات التعليم في

مدارسها، وبينت نتائج التحصيل تدهوراً خطيراً في نوعية التعليم في شتى أنحاء الأراضي الفلسطينية، وأكدت نتائج الاختبارات العالمية (TIMSS)، ونتائج الاختبارات الوطنية المعدة من قبل وزارة التربية والتعليم على وجود ضعف في تحصيل الطلبة في مادتي اللغة العربية والرياضيات، وكان تراجع الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين من العوامل التي أسهمت في تدني مستوى التحصيل (مرشود، 2010).

ولذلك قامت وزارة التربية والتعليم بوضع استراتيجية مبادرة التعليم الفلسطيني - التي تعد الإطار والمنصة التي تعزز المشاريع المبتكرة وتدعمها، والانفتاح في الممارسات التربوية المعاصرة - فقد اعتمدت النمط التشاركي في تطويرها ما بين مختلف الشركاء في وزارة التربية والتعليم وبين المعنيين من التربويين عامة، وهذا يقتضي أن تكون هذه المبادرة قابلة للتطوير وضمن توقيت مناسب، وفعالة، وقابلة للإدارة، ومنسجمة مع السياق الفلسطيني. وتتجسد الرؤية التربوية بمستقبل التعليم الفلسطيني بشكل متكامل في خطة وزارة التربية والتعليم الخمسية التطويرية 2008/2012 التي ركزت في استراتيجياتها على تحسين نوعية التعلم والتعليم من خلال تطوير وتحسين المناهج الفلسطينية، والمرافق التعليمية، وتدريب المعلمين.

ومن أجل تعزيز نوعية التعليم الفلسطيني، فقد حددت مبادرة التعليم الفلسطيني أربعة مسارات هي:

- المسار الأول: تحسين جودة البيئة التعليمية في المدارس.
- المسار الثاني: تحسين كفاءات المعلمين ومديري المدارس ومديري التربية.
- المسار الثالث: رفع كفاءة المستوى الأدنى في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحسين البنية التحتية.
- المسار الرابع: تحسين التدريب المهني والتقني باعتباره ركيزة عالية الجودة للنظام التربوي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2010).

وانطلاقاً من ندرة الدراسات العربية في موضوع المنظمة عالية الأداء حسب علم الباحث، ونتيجة للدور المتوقع للمدرسة كمنظمة في القرن الواحد والعشرين، برزت أهمية تطوير المدارس إلى منظمات عالية الأداء، لذا ينتظر من هذه الدراسة أن تفيد مديري المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية والباحثين والطلبة وفئات أخرى على الصعيد العملي، وأن تسهم في تعزيز ما يبذل من جهود لمسايرة التغيرات، والحصول على مخرجات نوعية، في ضوء الكشف عن درجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

من منطلق تطور التقنيات والتطبيقات في مجالات التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات، أصبح لزاماً الاستفادة من هذا التطور في جوانب الحياة كافة، ومنها: الاجتماعية والثقافية والتربوية والتعليمية وغيرها، وهذا انعكس بدوره على العملية التعليمية التعلمية وعناصرها.

لذا- ومنذ أن تولت السلطة الوطنية الفلسطينية بعد عودة منظمة التحرير الفلسطينية عام 1994م مهمّات الإشراف على التعليم- عملت جاهدة من خلال وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تحقيق الأهداف التربوية التي تلبي احتياجات الشعب الفلسطيني، وحاولت تغيير الوضع البيئي السيئ الذي خلفه الاحتلال في مدارسنا، وذلك من خلال بناء مدارس جديدة في الأماكن النائية والمكتظة، والاهتمام بتعليم البنات، وبناء غرف صفية إضافية لتقليل الكثافة الصفية العالية، وتحسين الكفاءات التعليمية للمعلمين والإدارية للإداريين، وإدخال النشاطات الطلابية المتنوعة إلى المدارس، وتطوير البنية التحتية للمدارس القائمة، وخلق بيئة آمنة ومحفزة (أبو عبده، 2010).

وتعد مدارس وزارة التربية والتعليم العمود الفقري لنهضة التعليم في فلسطين، نظراً لأهمية أدوارها ووظائفها وواجباتها. ومن منطلق التجربة العملية والمشاهدات اليومية والمعرفة بواقع مدارس وزارة التربية والتعليم، واستناداً إلى نتائج دراسة أجرتها (اللهواني، 2007) وجد أن المدارس تواجه تحديات وصعوبات كثيرة ومستمرة: كنقص الغرف الدراسية، وعدم كفاية الساحات والملاعب والمرافق، وقلة توافر الوسائل التعليمية، وضعف التحصيل الأكاديمي للطلبة فيها، وضعف تواصل أولياء الأمور مع المدرسة وغيرها. الأمر الذي أقلق العاملين فيها، وأبرز حاجتها إلى التطوير ورفع مستوى الأداء فيها، وذلك في مجالات التعليم والتعلم المختلفة، مما شكل حافزاً لدى الباحث لإجراء هذه الدراسة، واستقصاء درجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين. ومن ثم تقديم توصيات في ضوء نتائجها، وعليه أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين والمديرات؟
- هل توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات في تحديدهم لدرجة توفر خصائص المنظمات عالية الأداء في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس

شمال فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية)؟

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. استقصاء درجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين.
2. تعرف الفروق في استجابات المديرين والمديرات في تحديدهم لدرجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين التي تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية).
3. تقديم توصيات للنهوض بمدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس في ضوء المنظمات عالية الأداء.

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أنها تتناول موضوعاً حيوياً، يقدم رؤيةً جديدةً للنظام التربوي بمدخلاته وعملياته ومخرجاته، ويبرز الدور الذي يقوم به كل عنصر من عناصر العملية التعليمية التعلمية لإحداث التغيير المنشود؛ لذا فمن المرجو أن تفيد هذه الدراسة في توفير المعلومات اللازمة للمخططين وصانعي القرار، وتسييل الضوء على واقع مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين في ضوء خصائص المنظمات عالية الأداء، مما قد يساعد في تبني سياسات تربوية، ووضع استراتيجيات وآليات تجويد العمل فيها وتطويره. علاوة على الإغناء المعرفي لقادة المدارس والعاملين فيها؛ أملاً في تأهيلهم من خلال تزويدهم بالمهارات المعرفية والمهنية التي تمكنهم من أداء أدوارهم على أكمل وجه في ظل التطورات والتسابق المعرفي في عصرنا الحاضر.

## حدود الدراسة:

تحددت نتائج الدراسة فيما يأتي:

1. حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على المديرين والمديرات العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس من وجهة نظرهم.
2. حدود زمانية: اقتصرت الدراسة على البيانات التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة في العام الدراسي 2013/2014.

3. حدود مكانية: أجريت الدراسة في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين.

4. تتحدد نتائج الدراسة بالأداة المستخدمة.

## مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على مصطلحات عرفت إجرائياً على النحو الآتي:

### ◀ مدارس وزارة التربية والتعليم:

المدارس الحكومية التي تتولى مسؤوليتها وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة نابلس شمال فلسطين، والتابعة للسلطة الفلسطينية إدارياً وفنياً ومادياً. ويدرس فيها أبناء الفلسطينيين من الصف الأول إلى الصف الثاني الثانوي.

### ◀ المنظمة عالية الأداء:

اصطلاحاً: هي منظمة تعمل بشكل مختلف عن المنظمات التقليدية التي تتبع بنية هرمية، وتستخدم التخطيط الاستراتيجي لربط جميع جوانب المنظمة، من أجل الوصول إلى أعلى نتائج ممكنة (Dipra, 2006).

إجرائياً: هي منظمة تتبنى استراتيجية واضحة، وأهدافاً واقعية، وثقافة تنظيمية، وتمتلك قيادة فاعلة، وتكنولوجيا موظفة، ومشاركة طلابية إيجابية، وشراكة مع المجتمع المحلي، وبيئة تعليمية تعليمية فاعلة، وتحقق نتائج تحصيل مرتفعة.

## الأدب النظري والدراسات السابقة:

### الأدب النظري:

يعد بعضهم العصر الحاضر عصر المنظمات، لأنها تهيمن على مناحي حياة الإنسان كافة، فالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والشبابية التي يتمتع بها، ويستفيد منها الفرد، تقدم بوساطة المنظمات المختلفة، ويمكن النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي أهم عناصره الإنسان، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية (حريم، 1997).

### ◀ مفهوم المنظمات عالية الأداء:

اهتم مفكرو الإدارة بتعريف المنظمات، وفيما يأتي بعض هذه التعريفات:

هي وحدة اجتماعية هادفة، أو تكوين اجتماعي منسق، يتفاعل فيه الأفراد بوعي ضمن حدود محددة واضحة نسبياً، من أجل تحقيق أهداف مشتركة (السالم، 2000). وعرفت المنظمة أيضاً بأنها: كيان اجتماعي بشري، يتفاعل فيه الأفراد مع بعضهم، وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة (حجازي وجواد، 2008).

أما بالنسبة لمفهوم المنظمة عالية الأداء، فقد عرفها شاربي (Sharpe, 2001) بأنها منظمة تعمل أفضل وتنفق أقل، وتحقق نتائج مهمة مقارنةً بالأموال التي أنفقت، وتجنّي أرباحاً، وتوفّر منتجات وخدمات دون تأخير، وتحقق شهرةً لمنتجاتها وخدماتها.

وعرفها وول (Waal, 2007) بأنها منظمة تحصل على إنتاجية أفضل من أقرانها في الفترة الزمنية نفسها، وذلك من خلال التكيف الجيد والسريع مع التغيرات، وإدارة طويلة المدى، وبناء هيكلية متكاملة ومترابطة، وتطوير قدراتها، والتعامل مع موظفيها على أنهم قوتها الرئيسية.

وأضاف ديسي (Deasy, 2008) بقوله: هي منظمة تعلن للجمهور رسالتها ورويتها وقيمها العملية وأهدافها الواضحة، وتمارس الشفافية أمام المعنيين جميعهم من شباب وأولياء أمور وموظفين.

#### ◀ خصائص المنظمات عالية الأداء:

وضح بيكوشي وآخرين (Picucci, et al, 2002) أربع خصائص تدعم التعليم والتعلم في المنظمة عالية الأداء وهي: توقعات عالية من جميع الطلبة، وتكريس بيئة تعاونية، والتزام دعم التعليم والتعلم من خلال الهياكل التنظيمية والأبنية، والاهتمام بالحالات الفردية للطلبة وتوفير خدمات إضافية عن المدارس العادية.

ووصف ترمبلي (Trimple, 2002) المدارس عالية الأداء بأنها تحقق نتائج مرتفعة، وتدير الأموال بشكل جيد، وتوظف الفرق المدرسية المتنوعة، وتستخدم الأهداف المستندة إلى البيانات لتحسين أداء الطلبة.

ولخص نيلسين (Nielsen, 2003) خصائص أبنية المدارس عالية الأداء أنها فعالة وذات كفاءة عالية، ومريحة لأداء الأعمال والصيانة الدورية المستمرة.

وذكر كينيدي (Kennedy, 2003) عدداً من خصائص المدارس عالية الأداء منها: أنها تعزز بيئة تعلم الطلبة، وتحافظ على الطاقة والموارد والممتلكات، وتقدم مبادرات ذات قيمة عالية.

وأشار ووكر (Walker, 2004) إلى بعض خصائص المنظمة عالية الأداء بأنها: ذات

رسالة واضحة، ويعبر عنها بوضوح، واستخدام استراتيجي للشراكة مع الآخرين، وتركيز على حاجات المستخدمين، وإدارة استراتيجية للآخرين، والتركيز على النتائج والمخرجات. وذكر كل من راي وآخرين (Ray, et al, 2006) خصائص المدارس عالية الأداء وأهمها: هي مدارس ناجحة، وتحقق علامات فوق المعدل، ومعدلات التسرب فيها منخفضة، ومعدل حضور الطلبة والتزامهم فيها عال، وأولياء الأمور نشيطون وفاعلون ومنخرطون في خدمة التعليم والمدرسة.

وأشار أليوتا وبدي (Aliotta & Pde, 2008) أن المدارس عالية الأداء تتصف بمزايا وخصائص تجعلها تحد من هدر الطاقة، وتوفر الراحة، وتتميز بأنها صحية ومنتجة، وهي بيئة جميلة وصالحة للتعلم، وبنائها ذو كفاءة ومزود بالأجهزة اللازمة.

وأضاف هارد (Hurd, 2009) أن المدارس عالية الأداء تتصف بمجموعة من الخصائص فهي مريحة، وصحية، وتوفر المواد والطاقة ذات الكفاءة العالية، وهي سهلة العمل والصيانة، وأمنة ومحفزة، وهي مكان مثالي للتعليم والتعلم.

#### ◀ مبادئ المنظمات عالية الأداء:

وضح ووكر (Walker, 2004) المبادئ العشرة للمنظمات عالية الأداء وهي: التركيز، والمشاركة، والقيادة، والتعلم، والأفراد، والتعاون، والمرونة، والتنبؤ، والمعلومات، والتكامل.

#### ◀ شروط المنظمة عالية الأداء:

لخص كارتر (Carter, 2000) الشروط والممارسات التي تجعل المدارس ناجحة وعالية الأداء في: جودة المعلم، ومساءلة الآباء، وكفاءة الاختبارات التشخيصية، والتأكيد على المهارات الأساسية، والتمويل الفعال للمدرسة.

وبين دالتون (Dalton, 2000) شروطاً مشتركة للمنظمة عالية الأداء وهي: رأس المال الفكري، وفريق عمل ذاتي التوجيه، والعمل الجماعي، وتكنولوجيا متكاملة ومنتجة، وتعلم تنظيمي، ووحدات المنظمات عالية الأداء التي تطبق استراتيجيات المنظمات عالية الأداء، وروابط بيئية، ومواقع جديدة، وتكامل داخلي، وإدارة الجودة الشاملة.

وأكد شارب (Sharpe, 2001) شروط المنظمة عالية الأداء ومنها: وضوح العمل، وتقويم الإمكانيات، وأهداف ناجحة، ومكافآت إبداعية، والتوظيف الفاعل للمصادر، والتغذية الراجعة متعددة المصادر، وإدارة العمل والتغيير، والتعلم المستمر، واستعداد الفريق، والاستعداد الفردي.

وشرح جامروغ وآخرون (Jamrog, et al, 2007) متطلبات وشروط بناء المنظمة

عالية الأداء بالنقاط الآتية: سلوك ثابت في كل أجزاء المنظمة، وتفهم المستفيد بشكل كبير، ومعرفة حاجاته والتركيز على تلبيتها، وإدارة محلية ومشاركة في المعلومات، وتطوير المشرفين ودعمهم، وتسهيل وصول المعلومات إلى العاملين، وتوفير بيئة وفريق عمل، ومعاملة العاملين بشكل جيد.

وناقش هيل (Hill, 2010) مجموعة من المؤشرات والشروط التي يتوقع أن تحقق الأداء العالي في المدارس أهمها: اجتماعات المعلمين المتكررة لمناقشة الاستراتيجيات التعليمية وتحصيل الطلبة، والتكامل بين البيانات والحوار التعاوني بين المعلمين، وتنبؤات القيادة في استخدام بيانات التحصيل لاتخاذ قرارات التعليم وإجراءات التغيير المؤسسي.

## الدراسات السابقة:

تناول هذا القسم مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية على النحو الآتي:

### • أولاً- الدراسات العربية:

فيما يأتي بعض الدراسات- رغم ندرة الموضوع- من الأقدم إلى الأحدث:

أجرت أبو عيشة (2007) دراسة هدفت التعرف إلى مشكلات التخطيط التربوي في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين، وبيان أثر متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة على هذه المشكلات.

تكون مجتمع الدراسة من (582) مديراً ومديرة، واختيرت عينة عشوائية طبقية منتظمة بلغ عددها (231)، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير مديري المدارس ومديراتها لمشكلات التخطيط التربوي في المحافظات الشمالية من فلسطين كانت متوسطة، ولا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجالي المعلمين والطلبة: فدرجة وجود المشكلات فيهما أعلى عند الذكور مقارنة بالإناث، ولا توجد فروق في درجة المشكلات، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة.

وأجرى مرشود (2010) دراسة هدفت إلى بناء نموذج مقترح لتطوير مدارس وكالة الغوث الدولية في شمال فلسطين في ضوء: «المنظمات عالية الأداء». وتكون مجتمع الدراسة من (2147) موظفاً وموظفة، وطبقت الاستبانة على عينة متاحة تكونت من (28) مشرفاً تربوياً و (87) مدير مدرسة و (186) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

جاءت درجة التوافر الكلية لخصائص المنظمات عالية الأداء متوسطة، وحصلت (9)

مجالات على درجة توافر (متوسطة) ، وحصلت (3) مجالات على درجة توافر (متدنية) .  
وأظهرت الدراسة أنه توجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات لصالح المستوى الثاني (مدير مدرسة) ، ولا توجد فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات باستثناء مجال التكنولوجيا، حيث جاءت الفروق لصالح المستوى الثاني (أكثر من بكالوريوس) ، ولا توجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع المجالات باستثناء مجال القيادة، حيث جاءت الفروق لصالح المستوى الثالث (أكثر من 10 سنوات) .  
وقدم الباحث أنموذجاً مقترحاً لتطوير مدارس وكالة الغوث في ضوء: «المنظمات عالية الأداء»، وأوصى القائمين على مدارس وكالة الغوث الدولية في شمال فلسطين بتطبيق الأنموذج المقترح الذي توصلت إليه الدراسة.

وأجرت أبو عبده (2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والسلطة المشرفة على ذلك. ولتحقيق الأهداف أجريت الدراسة على مجتمع (227) مديراً ومديرةً من مدارس مديرية نابلس التابعة للسلطتين المشرفتين \_ السلطة الوطنية الفلسطينية، ووكالة الغوث الدولية \_ كليهما. وطبقت الاستبانة على عينة قوامها (132) مديراً ومديرة مدرسة بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها على المجالات جميعها، وعدم وجود فروق في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والسلطة المشرفة. بينما يوجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) .

#### • ثانياً: الدراسات الأجنبية

فيما يأتي بعض الدراسات التي رتبت من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى راجلاند وآخرون (Ragland, et al, 2002) دراسة هدفت إلى وصف الممارسات التي تدعم تحصيل الطلبة الملتحقين بخمس مدارس ابتدائية عالية الأداء وذات فقر مرتفع في ولاية تكساس الأمريكية، استخدم الباحثون المنهج النوعي في الحصول على البيانات، شمل مقابلات لمديري المدارس والمعلمين والآباء، ومجموعات بؤرية، ومشاهدات صفية، ومراجعة سجلات الطلبة والمدرسة. وأشارت النتائج إلى أن هذه المدارس تتشارك في بعض الاستراتيجيات التي تدعم الأداء الأكاديمي العالي ومنها: تبني المدرسة

الاعتقاد أن كل الطلبة يمكنهم النجاح الأكاديمي، واستثمار خبرة المعلمين ومواهبهم، وتفعيل التواصل المنتظم لنقل الخبرات، واعتماد بيانات التقويم لتحديد جوانب القوة والضعف، وتلبية الاحتياجات وتعديل استراتيجيات التعلم، وسيادة ثقافة التعلم المتمركز حول المتعلم في المدرسة، وأن يسعى المعلمون لإزالة معوقات التعلم الأكاديمية، ووضع الحلول واستراتيجيات التدخل على نطاق المدرسة، والاهتمام بوجهات نظر الطاقم والآباء كشريك ناقد وداعم، وتقديم خدمات التربية الخاصة القيمة للطلبة، وتبني المدرسة فكرة أن التربية الخاصة وسيلة لدمج الطلبة في برنامج التعليم النظامي.

وأجرى ريفس (Reeves, 2003) دراسة هدفت إلى تحديد خصائص المدارس عالية الأداء، واستمر الباحث بملاحظة بيانات البحث ومشاهداتها وفحصها لمدة (4) سنوات، حيث جمعت البيانات من (130000) طالباً مثلوا (228) مدرسة ابتدائية وثانوية في ولايتي ويسكنسون وميلووكي في الولايات المتحدة الأمريكية، شملت مدارس ريفية وحضرية وضواحي من الفئات الغنية والفقيرة، ولخصت نتائج الدراسة خصائص المدارس عالية الأداء بما يأتي: التركيز على التحصيل الأكاديمي، وخيارات منهاج واضحة، وتقويم منتظم لتقدم الطلبة وفرص متعددة للتحسين، والتأكيد على مهارات الكتابة الحقيقية، وتحقيق التعاون في أعمال الطلبة.

وأجرى رومبيرجر وبلاردي (Rumberger & Palardy, 2005) دراسة هدفت إلى كشف العلاقة بين مجموعة من مؤشرات المدارس عالية الأداء وهي: علامات ودرجات الاختبار، ومعدلات التسرب، ومعدلات الانتقال، وجمعت البيانات من عينة بلغت (14199) طالباً في المدارس الأمريكية، واستخدمت أدوات منها اختبار واستبانة وزعت على الطلبة والمعلمين والمديرين والآباء، ودلت النتائج أن المدارس التي تدعم تعلم الطلبة وتحسن التحصيل ليس بالضرورة أن تخفض معدلات التسرب أو الانتقال.

وأجرى كانابل وآخرون (Kannapel, et al, 2005) دراسة هدفت إلى تعرف الخصائص المؤثرة إيجاباً على تعلم الطلبة في المدارس عالية الأداء وذات الفقر المرتفع، جمع الباحثون البيانات عن طريق فرق استخدمت أداة الملاحظة، وروجعت علامات الاختبارات وخطط التحسين المدرسية، وخطط الدروس، ونماذج من أعمال الطلبة، ووثائق مدرسية، وجمعت بيانات عن المعايير والمؤشرات المستخدمة في ولاية كنتاكي الأمريكية التي تضمنت تسع محاور مكونة من (88) مؤشراً، ثم عقدت مقابلات مع الفرق، حيث استخدم المنهج النوعي في التحليل لتحديد خصائص المدارس عالية الأداء، تكونت العينة من (8) مدارس عالية الأداء، و (8) منخفضة الأداء، وكانت النتائج كما يأتي: سجلت

المدارس عالية الأداء درجات عالية في معظم المحاور. ويوجد اختلاف دال بين المدارس عالية الأداء ومنخفضة الأداء في (22) مؤشراً لصالح المدارس عالية الأداء، وبخاصة في محاور: ثقافة المدرسة، والمنهاج، والتطوير المهني، والتقييم، والهيكل التنظيمي.

وأجرى شانون وبيلسما (Shannon & Bylsma, 2007) دراسة هدفت إلى معرفة خصائص المدارس عالية الأداء، وروجع (120) بحثاً ومرجعاً بالتعاون مع مكتب مراقب التعليم العام في ولاية واشنطن الأمريكية، وأظهرت النتائج الخصائص الآتية: رؤية واضحة ومشتركة، وتوقعات عالية لجميع الطلبة، وقيادة مدرسية فاعلة، ومستويات عالية من التعاون والاتصالات، ومنهاج وتعليم وتقويم منسجم مع معايير الولاية، ومراقبة التعلم والتعليم، وتطوير مهني مركز، وبيئة تعلم داعمة، وانخراط العائلة والمجتمع.

وأجرى بورز (Bowers, 2008) دراسة هدفت إلى الإجابة عن سؤال كيف تحقق المدرسة الأداء العالي وتحافظ عليه؟، ولذا قام الباحث بالمقارنة بين دراستين في ولاية نيويورك الأمريكية، ووضحت النتائج أن الأداء العالي يتطلب التركيز على قضايا مركزية خمسة هي: منظمة منضبطة تتيح الإبداع والابتكار ضمن حدودها، وتركيز تنظيمي يقود العمل والقرارات، والحصول على أفضل الموظفين عن طريق التوظيف والتدريب، وضخ الميزانية حسب الأولويات، والتزام طويل الأمد بالنجاح من خلال التحسين المستمر مع التركيز على التحديات التي تواجه المنظمة.

وأجرى ملفورد وآخرون (et al, Mulford, 2008) دراسة هدفت إلى استعراض الأدب التربوي وكتابة تقرير عن النتائج المتعلقة بمديري المدارس الناجحين في ولاية تاسمينيا الاسترالية، ووزعت استبانة لاستطلاع آراء أفراد العينة التي تكونت من (195) مديراً ناجحاً في المدارس الحكومية، وجاءت النتائج كما يأتي:

- يشير الأدب التربوي إلى أن الفقر في جميع أنحاء العالم قضية رئيسة ومهمة، وهناك علاقة بين التعليم والفقر.

- الخصائص المشتركة للمدارس عالية الأداء هي: النجاح والنتائج المرتفعة، وقيادة عالية الأداء، ووجود آثار عملية لفاعلية المدرسة في المناطق الفقيرة جداً.

- المدارس عالية الأداء في المجتمعات الفقيرة يجب أن تعطى أولوية.

وأجرى أكديمير وإرديم وبولات (Akdemir, Erdem & Polat, 2010) دراسة هدفت إلى تعرف الخصائص الشائعة للمنظمة عالية الأداء، من خلال مراجعة الأدب التربوي العالمي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية مرتبة حسب الأهمية: وجود قيم ورؤية مفهومة

وواضحة للمنظمة، وانضباط عال، وأهداف محددة وواضحة، وتواصل قوي، والمرح، وبناء الثقة والسرية، وصناعة القرار بمشاركة المستويات الدنيا، والتدريب الفعال، والتغذية الراجعة، وتبني النظام المعتمد على المستفيد، وتطبيق نظام قياس التحسين، وإدارة التغيير الاستراتيجي المستمر، والابتكار والانفتاح على التكنولوجيا، والعمل المستند على الفرق، والقيادة التشاركية، ونظام حوافز فعال، وتوظيف أفضل المواهب، وتوازن العمل والحياة، والتنوع في مكان العمل، والدافعية، وتقويم الأداء والتعويض، وإدارة المعرفة، وتوفير وظيفة مجدية، والتخطيط التتابعي، والتحليل والتخطيط الفعال، وصنع القرار الأخلاقي واحترام الأقران.

وأجرى فانثورناوت وآخرون (Vanthournout, et al, 2011) دراسة هدفت إلى تعرف خصائص بيئة التعلم عالية الأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أداتان هما: الاستبانة والمقابلات لعينة عشوائية بلغ عددها (5000) موظف في مدارس ولاية إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأبرزت نتائج الدراسة مجموعة من الخصائص كما يأتي: الأداء المستقل في الوقت والعمل وتخطيط خبرات التعلم، والتوظيف الفعال للمدخلات والتغذية الراجعة، والتوجه المستقبلي، والتطوير الموجه ذاتياً، والمواءمة المرنة الرشيقة، والربط بين التعلم والخبرة العملية، والتعاون النشط.

وأجرى سوفين (Sufean, 2014) دراسة هدفت إلى فحص أنماط التباين وتحليلها، والعلاقات بين القيادة التعليمية وثقافة المدرسة في المدارس الثانوية عالية الأداء ومنخفضة الأداء، استخدم الباحث استبانتين، واحدة للقيادة التعليمية، والثانية للثقافة التنظيمية، وطبقت كلاهما على (109) معلمين من (10) مدارس ثانوية، منها (5) مدارس عالية الأداء و(5) مدارس منخفضة الأداء في ولاية سيلانغور في ماليزيا، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن الثقافة والقيادة التعليمية لهذه المدارس مختلفة بشكل ملحوظ، ففي المدارس عالية الأداء يحافظ المدير على اتجاهات إيجابية نحو الطلبة وطاقم المدرسة والآباء، ويخلق ثقافة مدرسية ومناخ تعلم، ويؤكد على الزمالة وقيم المعلمين المهنية، ويشرك الطاقم بالرؤية والرسالة. أما بالنسبة للثقافة والتعاون والتخطيط على مستوى المدرسة فهي مرتبطة بنمط القيادة المدرسية. وأضافت النتائج: ولكي تصبح المدرسة عالية الأداء يجب على مدير المدرسة أن يؤسس رؤية ورسالة واضحتين، ويضع أهدافاً مهنية للطاقم، ويبني قنوات اتصال باتجاهين مع المعلمين، ويضع توقعات عالية من المعلمين والطلبة، ويخلق ثقافة مدرسية إيجابية، ويوفر مناخ تعلم إيجابي.

## تعقيب على الدراسات السابقة:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة العربية، فقد تناولت دراسة مرشود (2010) درجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء، وتناولت دراسة أبو عبده (2010) معايير إدارة الجودة الشاملة، والتي استخدم فيها المنهج الوصفي.

أما الدراسات السابقة الأجنبية، فقد تناولت المنظمة عالية الأداء ويمكن إبراز ما يأتي:

1. هدفت إلى تعرف الخصائص الشائعة للمنظمة عالية الأداء، وعلاقتها بالتعلم والأداء والتحصيل الأكاديمي مثل دراسات بورز (Bowers, 2008)، وريفس (Reeves, 2003).

2. استخدمت أدوات الاستبانة مثل: دراسة سوفين (Sufean, 2014)، والمقابلة مثل دراسة فانثورناوت (Vanthournout, et al, 2011)، والاختبار مثل رومبيرجر وبلاردي (Rumberger & Palardy, 2005).

وتتميز الدراسة الحالية في أنها:

1. جمعت البيانات عن درجة توافر خصائص المنظمة عالية الأداء من جميع أفراد مجتمع الدراسة.
2. اشتملت على المتغيرات الوسيطة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية.
3. أفادت من استقراء نتائج الدراسات السابقة في اختيار عنوان الدراسة الحالية، وكذلك اعتماد أداة دراسة مرشود (2010) لشمولها على خصائص المنظمة عالية الأداء.

## الطريقة والإجراءات:

استخدم المنهج الوصفي بوصفه أسلوباً مناسباً لبحث مشكلتها المتمثلة في استقصاء درجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (129) مديراً ومديرةً من العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين في العام الدراسي 2013/2014، والجدول 1 (يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة).

## الجدول (1)

### توزيع أفراد مجتمع الدراسة

سنوات الخبرة الإدارية			المؤهل العلمي		الجنس	
أكثر من 10 سنوات	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	أكثر من بكالوريوس	بكالوريوس أو أقل	ذكور	إناث
65	45	19	76	53	63	66
% 50.4	% 34.9	% 14.7	% 58.9	% 41.1	% 48.8	% 51.2

### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت استبانة مرشود (2010) والتي استند في بنائها إلى الأدب التربوي، وضمنت المتغيرات الرئيسة الملائمة لمجتمعها، وتكونت الاستبانة من قسمين:

- القسم الأول: معلومات عامة: تضمنت عنوان الدراسة وهدفها وتعليمات تضمنت تعبئة معلومات عن مديري المدارس ومديراتها من حيث الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية.
- القسم الثاني: اشتمل على (55) فقرة وزعت على اثني عشر مجالاً رئيساً.

### صدق الأداة:

من أجل تحقيق صدق أداة الدراسة، عرضت على لجنة من المحكمين العاملين في وكالة الغوث الدولية، والبالغ عددهم (7) محكمين، وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة والبالغ عددها (65) فقرة من حيث سلامتها اللغوية، ودرجة صلاحية كل فقرة من الفقرات وملاءمتها لمجالات الدراسة وإبداء أي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة، واعتمد الباحث على ما نسبته (70%) لقبول الفقرة أو رفضها.

وبالاعتماد على آراء لجنة المحكمين، حذفت فقرات من الاستبانة وأضيفت أخرى، وعدلت صياغة فقرات من الناحية اللغوية، وبناء على تلك التعديلات تكونت أداة جمع البيانات في صورتها النهائية من (55) فقرة موزعة على (12) مجالاً، وأعطيت كل فقرة من فقرات الاستبانة خمسة تقديرات على شاكلة سلم ليكرت الخماسي.

ولتفسير تقويم المديرين لدرجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء، فقد قسم المدى إلى خمس فئات بناءً على المدى الذي تنتشر فيه الاستجابات على فقرات الأداة (1 - 5) إذ كانت قيمة المدى (4)، أما طول الفئة فيساوي (0.8)، وعليه صنفت متوسطات فقرات

الاستبانة كما يأتي: (1 - 1.80) درجة توافر متدنية جداً، (1.81 - 2.60) درجة توافر متدنية، (2.61 - 3.40) درجة توافر متوسطة، (3.41 - 4.20) درجة توافر مرتفعة، (4.21 - 5) درجة توافر مرتفعة جداً.

### ثبات الأداة:

استخرج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، عن طريق احتساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث بلغت قيمته (0.96) ، وتعد هذه القيمة مناسبة لغايات الدراسة. والجدول (2) يبين معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.

### الجدول (2)

معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	استراتيجية المدرسة	0.58
2	الأهداف	0.81
3	الثقافة التنظيمية	0.76
4	القيادة	0.80
5	الطلبة	0.75
6	التكنولوجيا	0.81
7	العلاقة مع المجتمع المحلي	0.76
8	البيئة المدرسية	0.53
9	التعلم المستمر	0.86
10	الاتصال والتواصل	0.70
11	استراتيجيات التعليم	0.79
12	التحصيل	0.82
	الثبات الكلي للأداة	0.96

### إجراءات الدراسة:

بعد أن اعتمدت أداة الدراسة، اختير مجتمع الدراسة الذي تكون من (129) مديراً ومديرة، ووزعت أداة الدراسة مرفقة بكتاب التغطية من وزارة التربية والتعليم في محافظة

نابلس شمال فلسطين، لتسهيل تطبيق الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة، وبعد توضيح الإجابة عن الأداة، وبيان جميع المعلومات المتعلقة بها، جرى التأكيد بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. بعد ذلك جمعت الاستبانات، وجرى تدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي.

### المعالجة الإحصائية:

بعد تفرغ استجابات أفراد مجتمع الدراسة وترميزها، عولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وللإجابة عن السؤال الأول استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. واستخدم اختبار (ت) (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بإيجاد متوسط إجابات أفراد الدراسة عن درجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء وفق متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية)، واعتمدت قيمة معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لوصف الأثر بالدال إحصائياً.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

◀ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين من وجهة نظر المديرين والمديرات؟

للإجابة عن هذا السؤال احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مجالات خصائص المنظمات عالية الأداء في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين، ورتبت تنازلياً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كما يظهر في الجدول (3).

#### الجدول (3)

ترتيب مجالات خصائص المنظمات عالية الأداء في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين تنازلياً تبعاً لدرجة توافرها

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
الأول	التكنولوجيا	3.30	0.56	متوسطة
الثاني	استراتيجية المدرسة	3.23	0.51	متوسطة

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
الثالث	العلاقة مع المجتمع المحلي	3.20	0.63	متوسطة
الرابع	الأهداف	3.13	0.63	متوسطة
الخامس	البيئة المدرسية	3.12	0.48	متوسطة
السادس	التحصيل	3.11	0.59	متوسطة
السابع	استراتيجيات التعليم	3.10	0.54	متوسطة
الثامن	التعلم المستمر	3.07	0.58	متوسطة
التاسع	الثقافة التنظيمية	3.03	0.55	متوسطة
العاشر	القيادة	2.94	0.52	متوسطة
الحادي عشر	الطلبة	2.83	0.47	متوسطة
الثاني عشر	الاتصال والتواصل	2.73	0.43	متوسطة
درجة التوفر الكلية على جميع المجالات		3.06	0.43	متوسطة

يبين جدول 3 أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات خصائص المنظمة عالية الأداء كانت (متوسطة) ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.30) كأعلى درجة توافر لمجال (التكنولوجيا) ، و (2.73) كأدنى درجة توافر لمجال (الاتصال والتواصل) .وقد يعزى ذلك إلى أن المخططين في وزارة التربية والتعليم لم يأخذوا خصائص المنظمة عالية الأداء كأولوية عند التخطيط والتنفيذ والتقييم، وبسبب اعتماد الوزارة على الدول المانحة، وعدم وضوح السياسة التربوية واستمرارها، وغياب الرؤية المستنيرة، بالإضافة إلى شح الموارد اللازمة والمتوفرة في المدارس، وافتقار الصفوف، وخضوع المدارس للمركزية من قبل الوزارة وأنظمتها، وعدم انفتاحها على الآخرين، وافتقارها إلى برامج وخطط الشراكة الحقيقية مع المؤسسات والجامعات وغيرها، وضعف المنهاج وعدم مواكبته للتغيرات والمستجدات، وأثر الظروف اليومية القاسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني، وسياسة الاحتلال القائمة على القمع والتجهيل، وتأثير الوضع الاقتصادي، وظروف الفقر التي تؤثر سلباً على خصائص المدرسة وفعالية برامجها وأنشطتها.

وتنسجم هذه النتائج مع نتائج دراسة مرشود (2010) التي أشارت إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات خصائص المنظمة عالية الأداء كانت متوسطة.

وهذه النتيجة تدعمها نتائج دراسة أبو عبده (2010) التي أفادت أن درجة تطبيق

معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس مديرية نابلس جاءت متوسطة في جميع المجالات. ويجد هذا التفسير دعماً له في دراسة ملفورد وآخرون (Mullford et al, 2008) التي أشارت إلى العلاقة بين توافر خصائص المدرسة عالية الأداء وظروف الفقر إذ تؤثر ظروف الفقر سلباً على خصائص المدرسة.

◀ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات في تحديدهم لدرجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء في مدارس وزارة التربية والتعليم في محافظة نابلس شمال فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية)؟  
أ. الجنس:

للإجابة عن السؤال استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، ويبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة لجميع مجالات خصائص المنظمات عالية الأداء تبعاً لمتغير الجنس.

#### الجدول (4)

نتائج اختبار (ت) لمجتمع الدراسة على مجالات خصائص المنظمات عالية الأداء تبعاً لمتغير الجنس

الرقم	الجنس	أنثى (ن = 66)		ذكر (ن = 63)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	استراتيجية المدرسة	3.49	0.40	2.96	0.48	6.853	0.00
2	الأهداف	3.58	0.44	2.66	0.43	12.086	0.00
3	الثقافة التنظيمية	3.43	0.32	2.60	0.40	12.876	0.00
4	القيادة	3.28	0.33	2.57	0.44	10.529	0.00
5	الطلبة	3.05	0.42	2.60	0.41	6.074	0.00
6	التكنولوجيا	3.57	0.43	3.02	0.55	6.343	0.00
7	العلاقة مع المجتمع المحلي	3.53	0.49	2.86	0.58	7.108	0.00
8	البيئة المدرسية	3.28	0.40	2.94	0.50	4.292	0.00
9	التعلم المستمر	3.46	0.33	2.66	0.49	10.920	0.00
10	الاتصال والتواصل	2.97	0.35	2.48	0.37	7.825	0.00

الرقم	الجنس	أنثى (ن = 66)		ذكر (ن = 63)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
11	استراتيجيات التعليم	3.36	0.50	2.83	0.45	6.231	0.00
12	التحصيل	3.41	0.55	2.81	0.48	6.636	0.00
	المتوسط الكلي	3.36	0.22	2.74	0.36	11.999	0.00

يتضح من الجدول (4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس على المجالات جميعها، فقد جاءت الفروق لصالح فئة الجنس الأولى (أنثى). وتراوحت متوسطات إجابات فئة الجنس الأولى (أنثى) بين (3.58) كمتوسط أعلى للمجال (2) والمتضمن للأهداف، ومتوسط أدنى (2.97) للمجال (10) المتضمن للاتصال والتواصل. وتراوحت متوسطات إجابات فئة الجنس الثانية (ذكر) بين (3.02) كمتوسط أعلى للمجال (6) والمتضمن للتكنولوجيا، ومتوسط أدنى (2.48) للمجال (5) المتضمن للاتصال والتواصل. ويعزى توصل الدراسة إلى هذه النتيجة إلى أن مدارس الإناث قد تكون أفضل أداءً من مدارس الذكور، إضافة إلى أن طبيعة الإناث تنسجم وتتناغم مع الأعمال الإدارية والفنية والتربوية، وتميل إلى الانخراط والالتزام بالأنظمة والقوانين على نحو جاد أكثر من المديرين، في إطار سعيها إثبات الذات ومناقسة الرجال في ظل ثقافة المجتمع ومعاييرها التي تتوقع من الإناث التزاماً وإجازاً ودقةً وتنظيماً وإتقاناً لدورها وعملها. كما تتميز الإناث بطريقة تفكير تعطي صورة جيدة عن مدارسهن أكثر من المديرين، لاعتقادهن أن الصورة الفضلى لمدارسهن هي مرآة أدائهن، إضافة إلى اهتمامهن بالبيئة المدرسية الآمنة والمحفزة، والنمو المهني، والتطبيق الجاد للمنهاج، والعلاقات مع المجتمع، والتواصل مع أولياء الأمور.

ويجد هذا التفسير دعماً له في دراسة شانون وبيلسما (Shannon & Bylsma, 2007) التي بينت أن أهم خصائص المدارس عالية الأداء وجود مستويات عالية من التعاون والاتصالات، ومنهاج وتعليم وتقييم فعال، ومراقبة التعلم والتعليم، وتطوير مهني مركز، وبيئة تعلم داعمة، وانخراط العائلة والمجتمع.

وتجد هذه النتيجة دعماً لها في دراسة أبو عيشة (2007) التي أشارت إلى درجة وجود مشكلات في التخطيط التربوي في مجالي المعلمين والطلبة أعلى عند الذكور مقارنة بالإناث.

### ب. المؤهل العلمي:

للإجابة عن السؤال استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، ويبين جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ومستوى الدلالة لجميع مجالات خصائص المنظمات عالية الأداء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

#### الجدول (5)

نتائج اختبار (ت) لمجتمع الدراسة على مجالات خصائص المنظمات عالية الأداء  
تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	بكالوريوس أو أقل (ن = 53)		أكثر من بكالوريوس (ن = 76)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	استراتيجية المدرسة	3.29	0.47	3.19	0.54	1.062	0.290
2	الأهداف	3.33	0.65	2.99	0.58	3.156	0.002
3	الثقافة التنظيمية	3.16	0.55	2.93	0.54	2.286	0.024
4	القيادة	3.04	0.45	2.86	0.56	1.920	0.057
5	الطلبة	2.93	0.39	2.76	0.51	2.109	0.037
6	التكنولوجيا	3.35	0.55	3.26	0.57	0.960	0.339
7	العلاقة مع المجتمع المحلي	3.36	0.52	3.09	0.67	2.473	0.015
8	البيئة المدرسية	3.26	0.40	3.01	0.51	2.981	0.003
9	التعلم المستمر	3.23	0.52	2.98	0.51	2.780	0.006
10	الاتصال والتواصل	2.84	0.41	2.66	0.44	2.444	0.016
11	استراتيجيات التعليم	3.27	0.55	2.98	0.51	3.059	0.003
12	التحصيل	3.29	0.62	2.99	0.54	2.985	0.003
	المتوسط الكلي	3.19	0.39	2.96	0.44	3.010	0.003

يتضح من الجدول (5) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على المجالات جميعها، باستثناء ثلاثة مجالات: (استراتيجية المدرسة، والقيادة، والتكنولوجيا) ، وجاءت الفروق لصالح فئة المؤهل العلمي الأولى (بكالوريوس أو أقل) وتراوحت متوسطات إجابات فئة المؤهل العلمي الأولى (بكالوريوس أو أقل) بين (3.36)

كمتوسط أعلى للمجال (7) والمتضمن للعلاقة مع المجتمع المحلي، ومتوسط أدنى (2.84) للمجال (10) المتضمن للاتصال والتواصل. وتراوحت متوسطات إجابات فئة المؤهل العلمي الثانية (أكثر من بكالوريوس) بين (3.26) كمتوسط أعلى للمجال (6) والمتضمن للتكنولوجيا، ومتوسط أدنى (2.66) للمجال (10) المتضمن للاتصال والتواصل.

ويرجع الباحث ما توصلت إليه نتائج الدراسة في هذا السؤال إلى تفهم المديرين والمديرات من فئة (بكالوريوس أو أقل) واستيعابهم لمتطلبات التغيير والتطوير والتدريب والعمل الفريقي، كونهم أكثر استعداداً وتقبلاً وانفتاحاً لخوض تجارب جديدة، ولديهم رغبة قوية في إثبات الذات والحضور والتميز، إضافة إلى أنهم يتمتعون بالخبرات الإدارية والفنية والتربوية، وأن لديهم تجارب ميدانية ومهارات في العمل الإداري وخبرة في الميدان التربوي، تدفعهم إلى مواجهة التحديات وتذليل العقبات، وترتيب الأولويات في ضوء رؤية واضحة مستمدة من القيم.

ويجد هذا التفسير دعماً له في دراسات سوفين (Sufean, 2014)، وبورز (Bowers, 2008)، وأكديمير وإرديم وبولات (Akdemir, Erdem & Polat, 2010) التي ركزت على أهم خصائص المدارس عالية الأداء ومنها: وجود قيم ورؤية مفهومة وواضحة للمنظمة، والتزام طويل الأمد بالنجاح من خلال التحسين المستمر مع التركيز على التحديات التي تواجه المنظمة.

وتختلف هذه النتائج مع ما أظهرته دراسة مرشود (2010) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات باستثناء مجال التكنولوجيا، فقد جاءت الفروق لصالح المستوى الثاني (أكثر من بكالوريوس).

#### ت. سنوات الخبرة الإدارية:

ولتعرف الفروق في تحديد المديرين والمديرات لدرجة توافر خصائص المنظمات عالية الأداء في مدارسهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية، فقد استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ويبين الجدول (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على مجالات خصائص المنظمة عالية الأداء جميعها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية.

### الجدول (6)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق على جميع مجالات خصائص المنظمات عالية الأداء تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

الرقم	المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1	استراتيجية المدرسة	بين المجموعات	0.530	2	0.265	1.017	0.365
		داخل المجموعات	32.797	126	0.260		
		المجموع	33.327	128			
2	الأهداف	بين المجموعات	2.040	2	1.020	2.616	0.077
		داخل المجموعات	49.143	126	0.390		
		المجموع	51.184	128			
3	الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.879	2	0.440	1.463	0.235
		داخل المجموعات	37.851	126	0.300		
		المجموع	38.731	128			
4	القيادة	بين المجموعات	2.983	2	1.492	5.834	0.004
		داخل المجموعات	32.216	126	0.256		
		المجموع	35.199	128			
5	الطلبة	بين المجموعات	1.818	2	0.909	4.374	0.015
		داخل المجموعات	26.190	126	0.208		
		المجموع	28.008	128			
6	التكنولوجيا	بين المجموعات	2.477	2	1.239	4.089	0.019
		داخل المجموعات	38.172	126	0.303		
		المجموع	40.649	128			
7	العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	1.717	2	0.859	2.217	0.113
		داخل المجموعات	48.796	126	0.387		
		المجموع	50.513	128			

الرقم	المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
8	البيئة المدرسية	بين المجموعات	4.151	2	2.075	0.088	0.915
		داخل المجموعات	29.588	126	0.235		
		المجموع	29.630	128			
9	التعلم المستمر	بين المجموعات	2.628	2	1.314	4.104	0.019
		داخل المجموعات	40.345	126	0.320		
		المجموع	42.973	128			
10	الاتصال والتواصل	بين المجموعات	0.843	2	0.422	2.282	0.106
		داخل المجموعات	23.276	126	0.185		
		المجموع	24.120	128			
11	استراتيجيات التعليم	بين المجموعات	2.604	2	1.302	4.686	0.011
		داخل المجموعات	35.006	126	0.278		
		المجموع	37.609	128			
12	التحصيل	بين المجموعات	2.453	2	1.226	3.629	0.029
		داخل المجموعات	42.575	126	0.338		
		المجموع	45.028	128			
	الكلية	بين المجموعات	1.636	2	0.818	4.640	0.011
		داخل المجموعات	22.208	126	0.176		
		المجموع	23.843	128			

يظهر جدول 6 وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية على (6) مجالات هي (القيادة، والطلبة، والتكنولوجيا، والتعلم المستمر، واستراتيجيات التعليم، والتحصيل).

ومن أجل تحديد إلى أي من مستويات متغير سنوات الخبرة الإدارية تعود هذه الفروق في هذه المجالات، استخدم الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، ويوضح الجدول (7) ذلك.

## الجدول (7)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

المجال	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
القيادة	أقل من 5 سنوات	XXXXXXXX	*0.4704	*0.3019
	من 5 - 10 سنوات	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
الطلبة	أقل من 5 سنوات	XXXXXXXX	*0.3687	*0.2504
	من 5 - 10 سنوات	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
التكنولوجيا	أقل من 5 سنوات	XXXXXXXX	*0.4295	XXXXXXXX
	من 5 - 10 سنوات	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
التعلم المستمر	أقل من 5 سنوات	XXXXXXXX	*0.4425	XXXXXXXX
	من 5 - 10 سنوات	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
استراتيجيات التعليم	أقل من 5 سنوات	XXXXXXXX	*0.4400	*0.2862
	من 5 - 10 سنوات	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
التحصيل	أقل من 5 سنوات	XXXXXXXX	*0.4283	XXXXXXXX
	من 5 - 10 سنوات	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
الكلية	أقل من 5 سنوات	XXXXXXXX	*0.3478	*0.2201
	من 5 - 10 سنوات	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
	أكثر من 10 سنوات	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX

يوضح الجدول (7) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات (6) مجالات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح الفئة الأولى: (أقل من 5 سنوات).

ويرى الباحث أن ما توصلت إليه نتائج الدراسة في هذا السؤال قد تعود إلى تأثير التدريب والتأهيل، وعقد الاجتماعات واللقاءات على مستوى المدرسة، وأن الموظفين من ذوي الخدمة الأقل قد عاشوا سنوات تعلم صعبة تحت الاحتلال، وأدركوا السلبيات التي يمارسها بقصد التجهيل والتخريب للعملية التربوية، مما شكل لديهم حافزاً لمحاولة تصويب الوضع وإزالة العقبات والنهوض بالمستوى التعليمي، وإعادة الهيكلة للمدرسة ودورها الاجتماعي والثقافي والعلمي والتربوي أكثر من ذوي الفئات الأخرى، إضافة إلى

أن هذه الفئة تتمتع بمهارات قيادية وجاهزية وطموح ورغبة في تحقيق الذات، والتركيز على الأهداف، واستثمار الخبرات وتبادلها، وتعرضها إلى نظريات تربوية حديثة ودورات تدريبية أسهمت في تطوير مهاراتها وكفاياتها، لتصبح أكثر مقدرة على التكيف والانسجام مع متطلبات التغيير، ومواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى إدراكهم درجة توافر هذه الخصائص في المدرسة بشكل أكثر من غيرهم (من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ويجد هذا التفسير دعماً له في دراسة راجلاند وآخرون (Ragland, et al, 2002)، ودراسة بورز (Bowers, 2008)، ودراسة أكديم وإرديم وبولات (Akdemir, Erdem & Polat, 2010) التي ركزت على أهم خصائص المدارس عالية الأداء ومنها: إزالة معوقات التعلم الأكاديمية، ووضع الحلول واستراتيجيات التدخل على نطاق المدرسة، وإدارة التغيير الاستراتيجي المستمر، والابتكار والانفتاح على التكنولوجيا وغيرها.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة مرشود (2010)، التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، باستثناء مجال القيادة ولصالح (أكثر من 10 سنوات).

## التوصيات:

وفي ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي ب:

1. حث القائمين على مدارس وزارة التربية والتعليم بالاستفادة من خصائص المنظمات عالية الأداء الواردة في الدراسة، وإدراجها في عمليات الإعداد والتخطيط والتنفيذ والتدريب والتقييم.
2. إشراك كلا الفئتين: المديرين والمديرات في عملية تطوير المدارس.
3. حث إدارات المدارس على الاستفادة من حملة المؤهلات العلمية كافة في بناء المدارس عالية الأداء.
4. ضرورة إشراك مديري المدارس ومديراتها في اتخاذ القرارات والأخذ بأرائهم وأفكارهم في بناء السياسات وتنفيذ مختلف البرامج التعليمية.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

1. أبو عبده، فاطمة.(2010). «درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
2. أبو النصر، مدحت.(2009). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية.ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. أبو عيشة، غيداء.(2007). "مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
4. حجازي، هيثم وجواد، شوقي.(2008). وظائف المنظمات مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين.ط1، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
5. حريم، حسين.(1997). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات.ط1، عمان: دار زهران للنشر.
6. السالم، مؤيد.(2000). نظرية المنظمة الهيكل والتصميم.ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. السيوفي، بسمة.(2009). خماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة.ط1، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
8. الصرايرة، حسين.(2012). "العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين".مجلة النجاح للأبحاث.26 (5) 1099 - 1126.
9. عيسان، صالحه وعطاري، عارف والعاني، وجيهة.(2007). اتجاهات حديثة في التربية.ط1، عمان: دار المسيرة.
10. اللهواني، هنية.(2007). "المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

11. مرشود، جمال. (2010). «بناء أنموذج مقترح لتطوير مدارس وكالة الغوث الدولية في شمال فلسطين في ضوء المنظمات عالية الأداء»، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
12. وزارة التربية والتعليم العالي. (2010). «الاستراتيجية القطاعية وعبر القطاعية للتعليم 2011 – 2013». رام الله، فلسطين.

## ثانياً. المراجع الأجنبية:

1. Akdemir, R., Erdem, O., Polat, S.(2010) .Characteristics of High Performance Organizations.The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, Suleyman Demirel University, 15 (1) .pp155-174.
2. Aliotta, J., Pde, G.(2008) .The Shape of Things.American School and University Journal, 80 (6) .pp32- 36.
3. Bowers, A.(2008) .Promoting Excellence: ›Good to Great›,NYC›s District 2, and the Case of a High- Performing School District.Leadership and Policy in Schools Journal, 7 (2) .pp154- 177.
4. Carter, C.(2000) .No Excuses: Lessons from 21 High Performing, High-Poverty Schools.N/ A (ERIC, No.ED440170) .
5. Dalton, D.(2000) .Understanding High Performance Organizations. Retrieved November, 2013, from [http:// www.securitymagazine.com](http://www.securitymagazine.com)
6. Deasy, J.(2008) .The Case For Being A High Performing Public School Organization.Six Disciplines Corporation 1000 East Main Cross Suite 200.Retrieved September, 2013, from [http:// www.SixDisciplines.com](http://www.SixDisciplines.com)
7. Dipra, J.(2006).(Common Characteristics Of High Performing Organizations, A Research Paper, The Graduate School, University of Wisconsin- Stout.
8. Hill, K.(2010) .Predictive Indicators of High Performing Schools: A Study of Evaluative Inquiry and the Effective Use of Achievement Test Data.N/ A (ERIC, No.ED520509) .
9. Hurd, F.(2009) .Carpet Aids Learning in High Performance Schools. Educational Faculty Planner Journal, 43 (4) .pp19- 22.
10. Jamrog, J., et al.(2007) .How To Build a High- Performance Organization. American Management Association.Retrieved October, 2013, from [http:// www.amanet.org](http://www.amanet.org)

11. Kannapel, P., et al.(2005) .*Inside The Black Box of High- Performing High- Poverty Schools*.Lexington, KY: Prichard Committee for Academic Excellence.Retrieved October, 2013, from <http://www.prichardcommittee.org>.
12. Kennedy, M.(2003) .*Peak Performance*.*American School and University Journal*, 75 (8) .pp4- 7.
13. Mulford, B., et al.(2008) .*Successful Principalship of High- Performance Schools in High- Poverty Communities*.*Journal of Educational Administration*, 46 (4) , pp.461- 480.
14. Nielsen, Ch.(2003) .*High Performance Schools Make Cents*.N/ A (ERIC, No.EJ669541) .
15. Picucci, A., et al.(2002) .*Driven To Succeed: High- Performing, High- Poverty, Turnaround Middle Schools*.N/ A (ERIC, No.ED476107) .
16. Ragland, M., et al.(2002) .*Expecting Success: A Study of Five High Performing, High Poverty Schools*.N/ A (ERIC, No.ED468010) .
17. Ray, R., et al.(2006) .*Six Challenges Are Key for High- Performing Schools that Aim to Achieve More*.*Journal of Staff Development*, 27 (2) .pp22- 27.
18. Reeves, B, (2003) .*High Performance in High Poverty Schools: 90/ 90/ 90 and Beyond*.Retrieved July, 2014, from [http:// www.lmsvsd.net/ cms/ lib2](http://www.lmsvsd.net/cms/lib2).
19. Rumberger, R., & Palardy, G.(2005) .*Test Scores, Dropout Rates, and Transfer Rates as Alternative Indicators of High School Performance*.*American Educational Research Journal*, 42 (1) .pp3- 42.
20. Shannon, G., &Bylsma, P.(2007) .*Nine Characteristics of High- Performing Schools*.Washington Office of Superintendent of Public Instruction.N/ A (ERIC, No.ED499819) .
21. Sharpe, G.(2001) .*Characteristics of a High Performing Organization*. Retrieved September, 2013, from [http:// www.Suite101\\_com.mht](http://www.Suite101_com.mht)
22. Sufean, H.(2014) .*School Culture and Instructional Leadership of High- Performing and Low- Performing Schools: Patterns of Variation and Relationship*.*Journal Of Humanities And Social Science*, 19 (3) .pp138- 144.

23. Trimple, S.(2002) .*Common Elements of High Performing, High Poverty Middle Schools*.*Middle School Journal*, 33 (4) .pp.7- 16.
24. Vanthournout, D., et al.(2011) .*Creating a High – Performance Learning Environment*.*Accenture Outlook Points of View*.Retrieved January, 2014, from [http:// www.accenture.com/ SiteCollectionDocuments](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments).
25. Waal, A.(2007) .*The Characteristics of a High Performance Organization*.*Emerald, Business Strategy Series*, 8 (3) , pp.1- 10.
26. Walker, D.(2004) .*High- Performing Organizations: Metrics, Means, and Mechanisms for Achieving High Performance in the 21st Century Public Management Environment*.*United States General Accounting Office Washington*.Retrieved November, 2013, from [http:// www.gao.gov/ cgi-bin/ getrpt?GAO- 04- 343SP](http://www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-04-343SP).