



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في منطقة
النقب للجدارات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر
المعلمين (دراسة تنبؤية)

إعداد
عبد العزيز رزق عبد أبو كوش

إشراف
أ.د. محمد عبد الإله الطيطي

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه
في الإدارة التربوية

حزيران / 2024

©الجامعة العربية الأمريكية – 2024. جميع حقوق الطبع محفوظة.

إجازة الأطروحة

درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في منطقة النقب
للجدارات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين (دراسة
تنبؤية)

إعداد

عبد العزيز رزق عبد أبو كوش

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2024/06/30م وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة :

التوقيع

1. الأستاذ الدكتور محمد عبد الإله الطيطي مشرفاً ورئيساً



2. الدكتور غسان سرحان ممتحناً داخلياً



3. الأستاذ الدكتور خالد السرحان ممتحناً خارجياً



4. الأستاذ الدكتور تيسير أبو ساكور ممتحناً خارجياً



الإقرار

أنا الموقع أدناه عبد العزيز رزق أبو كوش، أفوض/ الجامعة العربية الأمريكية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة العربية الأمريكية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد أطروحة الدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: "درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين (دراسة تنبؤية)، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

اسم الطالب: عبد العزيز أبو كوش

الرقم الجامعي: 201912993

التوقيع: عبد العزيز

التاريخ: 2024/10/16م

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة الذي كان وسيبقى قدوتي دائماً وسبب وجودي بعد الله عز وجل في الحياة، ونجاحي في مسيرتي، أسأل الله -عز وجل- له الرحمة والمغفرة.

إلى نبع الصبر و بحر العطاء صاحبة الأيادي البيضاء، إلى شمسي المشرقة التي تلقي بدفئها، ولم تغب عني بنورها. إلى نبض قلبي الذي به أحيأ أُمي الغالية أطل الله في عمرها

إلى من وقفت بجانبني وشاركتني هموم الحياة، فكانت مثال الزوجة الصالحة إلى زوجي المخلصة.

إلى فلذات كبدي أبنائي أسأل الله أن يجعلهم قرة عين لي وللمسلمين.
إلى الأهل والأصدقاء... الذين هم مصدر فخري

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

عبدالعزیز أبو كوش

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً، الذي هداني لطريق العلم والعمل، الحمد لله الذي تولى أمري، وشرح لي صدري، ووفقني لإنجاز هذه الأطروحة، ونسلم على المبعوث رحمة للعالمين وهادياً للناس أجمعين، بشيراً ونذيراً، وداعياً الله بإذنه وسراجاً منيراً، سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم - وعلى آله وأصحابه أجمعين، ومن تبعهم وسار على دربهم إلى يوم الدين وبعد،

بعد شكر الله- عز وجل- أن منّ عليّ بإتمام هذه الدراسة لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الوفير والامتنان إلى الجامعة العربية الأمريكية- جنين؛ لإتاحتها الفرصة لأبنائها الطلبة من الداخل المحتل فرصة مواصلة دراساتهم العليا، متمثلةً في رئيسها، وأساتذتها وجميع العاملين، وأخص بالذكر عمادة الدراسات العليا، وكلية التربية، وأبرق فيضاً غامراً من الثناء والتقدير إلى كل من تضافرت جهودهم معي قلباً وقالباً لإتمام هذا الجهد المتواضع.

كما أتقدم بموفور الشكر والامتنان لأستاذي الأستاذ الدكتور محمد الطيطي لإشرافه على هذه الدراسة، حيث كان الأخ والأستاذ الفاضل فقد بذل الجهد والوقت، وقدم التوجيه السليم والرأي الحكيم، فله مني جزيل الشكر والعرفان، والله أسأل أن يجزيه عني خير الجزاء. كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة الفاضلة، أ. الدكتور خالد سرحان ، أ. الدكتور تيسير أبو ساكور والدكتور غسان سرحان لتفضلهما بمناقشة هذه الدراسة واثرائها بملاحظاتهم القيمة.

ولا يفوتني أن أتقدم بشكري وعرفاني لأساتذتي الكرام في كلية التربية بالجامعة العربية الأمريكية. وشكري وتقديري للأستاذة محكمي أداتي الدراسة على ما قدموه من نصائح وإرشادات. شكري وعرفاني للأهل الكرام على تشجيعهم وصادق دعائهم، وأخص بالذكر والدتي الفاضلة أسأل الله - عز وجل- لها حُسن الختام.

أخيراً أتقدم بشكري الوفير لكل من ساهم في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

عبدالعزیز أبو كوش

الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجداريات القيادية، وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وكذلك الكشف عن مدى اختلاف هذا الدور من وجهة معلمي مدارس المرحلة الابتدائية في النقب، حسب متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدخل الشهري)، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المختلط (الكمي والنوعي)، حيث استخدم المنهج الكمي، والمتمثل بالاستبانة، كما استخدم المنهج النوعي والمتمثل بأداة المقابلة، وتكونت الاستبانة من قسمين أولهما: الجداريات القيادية، وثانيهما: الأداء الوظيفي، وكانت مشتملة على (71) فقرة، وموزعة على ستة مجالات (الجداريات الذاتية، الجداريات الفنية، الجداريات الإنسانية، الجداريات الفكرية، الجداريات الإدارية، الأداء الوظيفي)، في حين تكونت المقابلة من (6) أسئلة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية في النقب والبالغ عددهم (4356)، يعملون في (93) مدرسة ابتدائية للعام الدراسي (2021-2023).

وقام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس المستهدفة، حيث وزعت (500) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستلمة والمكاملة والتي حلت إحصائياً (396) استبانة، وبذلك بلغ مجموع أفراد عينة الدراسة النهائي (396) معلماً ومعلمة، للمرحلة الابتدائية في النقب، كذلك استخدمت المقابلة الشخصية من عينة عشوائية منتظمة من معلمي المرحلة الابتدائية في النقب قوامها (30) معلماً ومعلمة، وحسبت التكرارات في الجمل النصية لإجابات معلمي المرحلة الابتدائية، بانته النسبة المئوية لها، كذلك رتب حسب الأعلى تكراراً، وأخيراً نوقشت النتائج. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تشير النتائج من وجهة نظر المعلمين، أن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجداريات القيادية من وجهة نظر المعلمين هو (مرتفع جداً)

كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجداريات القيادية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، ولكن أظهرت النتائج وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين من حملة درجة البكالوريوس والمعلمين من حملة الشهادات العليا في مقياس الجداريات القيادية لصالح فئة المعلمين حملة الشهادات العليا، كذلك أظهرت النتائج وجود فروق بين

متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك مديري المدارس للجداريات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) مقابل المعلمين ضمن الفئة (من 5- 15 سنة)، كذلك أشارت النتائج إلى وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك مديري المدارس للجداريات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) مقابل المعلمين ضمن الفئة (أكثر من 15 سنة)، كذلك أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لكن أشارت الدراسة إلى وجود فروق بين متوسطات استجابات مجموعتين على الأقل من أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) مقابل المعلمين ضمن الفئة (من 5- 15 سنة)، كذلك أشارت نتائج الدراسة لعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تعزى لمتغير مستوى الدخل، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مدى اكتساب المديرين للجداريات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي لهم من وجهة نظر المعلمين، لكن أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة تنبؤية ذات دلالة إحصائية بين الجداريات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي، وإن واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس العربية المدارة ذاتياً من وجهة نظر المعلمين هو مرتفع جداً.

كما أظهرت نتائج المقابلة أن أكثر الجداريات تكراراً هو المقترح "توزيع المهام الإدارية على المعلمين"، وهي من ضمن أكثر الجداريات القيادية التي يمتلكها مدير المدرسة، وتؤثر بشكل ملحوظ على مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، كما أن أقل هذه المقترحات تكراراً المقترح السادس (الاستماع للآخرين ومراعاة ظروفهم) حيث تبين أن (55.56%) مع المعلمين الذين جرت مقابلتهم يرون أن المديرين يفتقدون إلى تلك الجداريات.

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس، معلمو المدارس، المدارس الابتدائية العربية، المدارة ذاتياً، منطقة النقب، الجداريات القيادية، الأداء الوظيفي

فهرس المحتويات

الصفحة	
أ	إجازة الأطروحة
ب	الإقرار
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الملخص
خ	فهرس المحتويات
ذ	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	الإطار العام للدراسة
2	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	3.1 أسئلة المقابلة
6	4.1 فرضيات الدراسة
7	5.1 أهداف الدراسة
8	6.1 أهمية الدراسة
9	7.1 حدود ومحددات الدراسة
9	8.1 مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري
12	2.1 الإطار النظري والدراسات السابقة
13	1.1.2 الجدارات القيادية
31	2.1.2 الأداء الوظيفي
44	2.2 الدراسات السابقة
44	1.2.2 الدراسات المتعلقة بالجدارات القيادية
49	2.2.2 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
52	3.2.2 دراسات ذات علاقة
54	4.2.2 الدراسات السابقة الأجنبية
58	2.3 التعقيب على الدراسات السابقة
62	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
63	1.3 منهج الدراسة

63	2.3 مجتمع الدراسة
64	3.3 عينة الدراسة
64	4.3 أدوات الدراسة
80	5.3 متغيرات الدراسة
81	6.3 إجراءات الدراسة
82	7.3 المعالجة الإحصائية
84	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
85	1.4 الإجابة عن السؤال الأول
90	2.4 الإجابة عن السؤال الثاني
91	3.4 الإجابة عن السؤال الثالث
95	4.4 الإجابة عن السؤال الرابع
99	5.4 الإجابة عن السؤال الخامس
100	6.4 الإجابة عن السؤال السادس
101	7.4 النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة
106	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة
107	مناقشة نتائج الدراسة
107	1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
113	2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
114	مناقشة نتائج الأسئلة والفرصيات
114	3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
116	4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
119	5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
119	6.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
120	7.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمقابلة
123	8.5 توصيات الدراسة
123	9.5 الدراسات المقترحة
124	قائمة المصادر والمراجع
140	الملاحق
174	Abstract

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة	63
2.3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة	64
3.3	معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة	67
4.3	معاملات ارتباط فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال	67
5.3	معاملات ارتباط فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال	68
6.3	معاملات ارتباط فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال	69
7.3	معاملات ارتباط فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال	69
8.3	معاملات ارتباط فقرات المجال السادس مع الدرجة الكلية للمجال	70
9.3	معاملات ارتباط فقرات المجال السادس مع الدرجة الكلية للمجال	71
10.3	معاملات ارتباط فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للاستبانة	72
11.3	معاملات ارتباط فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال	72
12.3	معاملات ارتباط فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للاستبانة	73
13.3	معاملات ارتباط فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للاستبانة	74
14.3	معاملات ارتباط فقرات المجال الخامس مع الدرجة الكلية للاستبانة	74
15.3	معاملات ارتباط فقرات المجال السادس مع الدرجة الكلية للاستبانة	75
16.3	معاملات ارتباط سبيرمان براون وجتمان بين نصفي الاستبيان	77
17.3	المقترحات التي أشار إليها معلمو المرحلة الابتدائية في النقب	80
18.3	تصنيف مستويات استجابات أفراد العينة وفق فئات المقياس	80
1.4	الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للقسم الأول	86
2.4	الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للمجال الأول	86
3.4	الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للمجال الثاني	87
4.4	الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للمجال الثالث	88
5.4	الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للمجال الرابع	88
6.4	الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للمجال الخامس	89
7.4	الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للقسم الثاني	90
8.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بين المتغيرات الفئوية	92
9.4	نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في مقياس درجة امتلاك الجداريات القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	93

94	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لفئات متغير سنوات الخدمة	10.4
99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بين المتغيرات الفئوية	11.4
97	نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في مقياس مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	12.4
98	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لفئات متغير سنوات الخدمة	13.4
99	معامل ارتباط بيرسون بين الواقع المهني السائد وأداء المعلمين	14.4
100	ملخص بيانات نموذج الانحدار	15.4
100	نتائج اختبار ANOVA لنموذج الانحدار	16.4
101	يبين القدرة التنبئية لمعادلة خط الانحدار	17.4
101	آراء معلمي المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في النقب حول الجدارات القيادية لدى مديري المدارس	18.4

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1.2	سمات الجدارة وعلاقتها بالمخرجات.	20
2.2	تصنيف الجدارات القيادية لمديري المدارس.	23
3.2	تصنيف الجدارات الإنسانية.	28
4.2	تصنيف الجدارات الإدارية.	29
5.2	تصنيف دور القيادة في تحسين مستوى الأداء ورفعته.	38

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
141	الاستبانة في صورتها الأولى.	1
150	أسماء السادة محكمي الاستبانة.	2
151	الاستبانة في صورتها النهائية.	3
159	نموذج المقابلة الفردية مع معلمي المرحلة الابتدائية في النقب.	4

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
- 3.1 فرضية الدراسة
- 4.1 أهداف الدراسة
- 5.1 أهمية الدراسة
- 6.1 حدود الدراسة
- 7.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

شهد العالم في منتصف القرن الماضي تطورات في مجال الفكر الإداري المعاصر وتطبيقاته، وهناك بعض الدول شهدت عمليات إصلاح واسعة وشاملة في كافة جوانب العملية التعليمية منها دول في أوروبا وأمريكا اللاتينية، واعتمدت حركة الإصلاح، وركزت جهودها على تطبيق نظام اللامركزية في التعليم، وإعطاء المدارس استقلاليته، وزيادة سلطاتها وصلاحياتها في صنع واتخاذ قراراتها بحرية واستقلالية وبمشاركة واسعة من العاملين فيها وأولياء أمور الطلبة، وأخيراً المجتمع المحلي.

ويرى شلش (2021: 126) "أن المدرسة تتأثر بشكل كبير بإدارتها، وقدرتها على توجيه جهود العاملين فيها؛ لبلوغ الأهداف المنشودة بأقل جهد، وبأقصر فترة زمنية ممكنة، والمساعدة على جعل المدرسة قادرة ذاتياً على بناء خططها بنفسها في ضوء تحسين التعليم المبني على هذه المعايير"، وهكذا تعد الإدارة الذاتية مدخلاً مهماً من مداخل الإدارة الحديثة القادرة على تحمل المسؤولية والمساءلة، وتتيح الإدارة الذاتية مزيداً من الصلاحيات الممنوحة للمدير دون الرجوع إلى الإدارة التعليمية المسؤولة عنه، وخاصة إمكانية انفتاحها على المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية الأخرى، وقدرتها على تطوير ذاتها مع خضوعها للتقويم الداخلي والخارجي، وإتاحة الفرصة لمشاركة العاملين فيها في عمليات صنع القرار.

قامت وزارة التربية والتعليم بتطبيق فكرة المدارس المدارة ذاتياً على العديد من المدارس في المجتمع العربي منذ العام (2015)، وأعطت هذه المدارس ميزات خاصة في اتخاذ القرار والميزانيات، حيث إن جهاز التعليم الابتدائي في النقب يتضمن (100) مدرسة ابتدائية تعمل وفق نمط الإدارة الذاتية، ويوسع نطاق الاستقلالية التعليمية والإدارية بالنسبة للمديرين والعاملين في هذه المؤسسات التعليمية وذلك بتمكين طواقم الإدارة والتعليم وتطويرهما، وهذا من شأنه تطوير البيئات التعليمية في المدرسة (صيام، 2018).

ويعد مدير المدرسة مسؤولاً هاماً في سير العملية التربوية في مدرسته، إذ إن الكثير من البرامج الناجحة التي تحقّقها المدرسة تنبع من مقدرته على قيادة المصادر البشرية والمادية، وإغنائها بالمعلومات، واستثارة روح المناقشة والبحث بين أفرادها، كما أنه يوفّر من خلال ممارسته وتفاعله مع البدائل المطروحة فرصاً لتقييم ما يحدث في المدرسة. ويمارس مدير

المدرسة دوراً قيادياً في مدرسته من حيث التنظيم، والتخطيط، والتنسيق، والتفويض؛ لذا فإن عليه أن يحافظ على انفتاح واع في التعامل مع مصادر المعلومات، وأن يكون محفزاً وموجهاً للجهات واللجان والهيئات التي تضمها المدرسة (العمرات، 2010).

وقد ساعدت التوجهات الإدارية الحديثة على إحداث ثورة تطويرية في بيئة الأداء التنظيمي للمؤسسات، ومن أبرز هذه الاتجاهات ما يسمى بالجدارات التي ظهرت كمصطلح حديث في الإدارة التنظيمية حيث يرتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية، إذ أسهمت في تطوير السياق الإداري، وخدمت العملية الإدارية برمتها، ودفعتها لمجابهة تحديات العصر الذي كثرت فيه المتغيرات، وتعقدت فيه إدارة أعمال المؤسسات، والتي أصبحت تنشط في بيئة تتميز بالمخاطرة، وحالة عدم التأكد التي تمر بها المؤسسات التربوية (جمعة، 2009)، لهذا أضحت القيادة المدرسية الرشيدة هي التي تكون مبنية على قواعد صلبة، ومعايير ذات جدارة وكفاءة وفاعلية ومرجعية علمية، والتي ينبغي أن تختبر قبل وضعها في حيز التنفيذ، وقائد المدرسة الفعال ذو الجدارة هو من يتبنى هذا المفهوم، ويسعى دائماً إلى تطبيقه بكفاءة واقتدار، ويعتبر نجاح القيادة في المدرسة نجاحاً للنظام التربوي ككل؛ لأن قائد المدرسة هو الممثل والمنفذ لسياسات وزارة التعليم واستراتيجياتها وبرامجها، والمسؤول عن قيادة التغيير وإحداثه في المدرسة، وتحقيق الأهداف المنشودة، والقادر على إدارة العمليات والأنشطة بكفاءة واقتدار؛ لكي تتحقق الإنجازات في جميع مجالات العمل المدرسي، فمدير المدرسة المتميز مطالب بالتمتع بقدرات ومؤهلات قيادية وإدارية مهمة، والبحث عن الطرق والوسائل التي تحدث التميز في الأداء حتى تساير مدرسته ومخرجاتها روح العصر ومظاهره (السلمي، 2021).

ويعد العنصر البشري العامل الأساس في نجاح أي مؤسسة؛ وذلك من خلال العمل الذي يقوم به، ومقدار الجهد الذي يبذله، مما يستلزم الاهتمام به، ومتابعة مستوى أدائه وما يعانيه من ضغوط في العمل، من أجل رفع روحه المعنوية وأدائه، وبالتالي مستوى أداء المؤسسة التي يعمل فيها (حسين، 2013).

ومن أجل ذلك يُعتبر الأداء الوظيفي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة كما يرى الحراحشة (2010) هي: الدافعية الفردية، وبيئة العمل، والمقدرة على إنجاز العمل، ويتأثر الأداء باتجاهات الأفراد أيضاً، الفرد الذي يحب عمله يرغب في الاستمرار، ويتحسن أدائه، وتزداد خبرته ويزداد حبه للعمل يوماً بعد يوم.

وعندما يكون الأداء سلبياً فهذا لا يعني بالضرورة خللاً في الجهد المبذول أو نقص في التوجه، وإنما هناك عوامل أخرى تقف دون الوصول لأداء فعال للأفراد، ومنها النقص في الزمن

أو النقص في التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل، بالإضافة إلى سياسة المؤسسة ذاتها، والتي تضع للأفراد طرق أدائهم في العمل وقد تكون غير فعالة، (حسين، 2013)

من أجل ذلك توافر عنصر الجدارة في القائد التربوي يمكنه من مواجهة المواقف الأكثر غموضاً وصعوبة، حيث تساعد على التنبؤ بالمستقبل، وصناعة قرارات حاسمة ومؤثرة في مسيرته الإدارية، عندما تكون أفضل طريقة لإدارة هذه التغيرات هي إحداثها، وهذا النوع من أصعب القرارات؛ لأنه يتطلب قدرة على استشراف المستقبل، وتصوره وإقناع الآخرين الذين لا يملكون ذات القدرة على الرؤية والنظرة المستقبلية على الإيمان بها وتحفيزهم نحوها (المعوض، 2008).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتعرض الفجوات في جودة نظام التعليم الذي يتسم بمعدلات تسرب مرتفعة وتحصيل دراسي منخفض. كذلك مكانة المعلمين في المدارس البدوية في النقب خاصة. حيث تمثل المدارس المؤسسات التي تحاول غرس القيم الغربية في مجتمع تقليدي ومحافظ بشكل أساسي. وفي المقابل فإن التركيز على المنافسة في التحصيل هو تغيير جوهري في نمط حياة البدو التقليدية. وكل هذه الظروف، والقيود والعراقيل التي تفرضها الأوضاع السياسية والاقتصادية. فمسألة توظيف المديرين تتم بواسطة وزارة التربية والتعليم دون استشارة نظام التعليم العربي المحلي، ولا يختار المديرين حسب الجدارة والشهادات، وإنما بناء على اعتبارات جهاز الأمن العام، كذلك من خلال عمل الباحث مديراً لمدرسة ابتدائية في النقب، وتلمسه آراء معلمي المرحلة الابتدائية حول الجداريات القيادية، وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وجد رغبة كبيرة وتشجيعاً من أعضاء الهيئة التدريسية لتطوير أدائهم الوظيفي؛ لكي يواكب التطور التكنولوجي والعلمي السريع، وبالرجوع إلى الدراسات والادب التربوي، دراسة المناصير (2020) ودراسة سفر (2017) تمحورت المشكلة في فكر الباحث ومنها انطلق في بناء مشكلة الدراسة، مما دفع الباحث إلى السعي نحو الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجداريات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجداريات القيادية من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب لمهارات الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب للجدارات القيادية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب لمهارات الأداء الوظيفي تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل)؟

5. هل توجد علاقة ارتباط بين درجة اكتساب مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب للجدارات القيادية، وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين؟

6. ما القدرة التنبؤية لدرجة اكتساب مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب للجدارات القيادية ولدرجة ممارسة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين؟

3.1 اسئلة المقابلة:

السؤال الأول: ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

السؤال الثاني: ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

السؤال الثالث: ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

السؤال الرابع: ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

السؤال الخامس: ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

السؤال السادس: ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم؟

4.1 فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب للجدارات القيادية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي (الجنس).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب للجدارات القيادية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب للجدارات القيادية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في منطقة النقب لأدائهم الوظيفي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي (الجنس).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في منطقة النقب لتحسين الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في منطقة النقب لأدائهم الوظيفي تُعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب للجدارات القيادية تُعزى لمتغير مستوى الدخل (أقل من 5000 شيقل، من 5000 شيقل إلى أقل من 10000 شيقل، 10000 شيقل فأكثر).
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في منطقة النقب للجدارات القيادية وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

- لا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية الإدارة ذاتيا في منطقة النقب لمجالات الجدارات القيادية في التنبؤ بدرجة ممارسة الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب للجدارات القيادية من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب لأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.
3. التقصي عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات تقدير عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب للجدارات القيادية تُعزى إلى متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل).
4. التقصي عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب لأدائهم الوظيفي تُعزى إلى متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل).
5. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباط بين درجة اكتساب مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب للجدارات القيادية، وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.
6. التعرف إلى القدرة التنبؤية لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية الإدارة ذاتيا في منطقة النقب للجدارات القيادية، ولدرجة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

6.1 أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال تركيزها على موضوع مهم من موضوعات القيادة وهو درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في منطقة النقب للجدارات القيادية وعلاقتها بتطوير أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وكذلك إثراء المعرفة النظرية حول الجدارات القيادية ودورها في أدائهم الوظيفي، ويُتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في:

1.6.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في الآتي:

- في حدود علم الباحث تُعدُّ هذه الدراسة الأولى في فلسطين التي تتناول موضوع الجدارات القيادية التربوية لمديري المدارس وأدائهم الوظيفي بالمدارس الابتدائية في النقب.
- قد تفيد المسؤولين التربويين بوزارة التربية والتعليم لاتخاذ التدابير اللازمة من أجل تطوير ورفع كفاءة مديري المدارس الابتدائية مما يسهم في تجويد العملية التربوية.
- قد تسهم هذه الدراسة في التعرف على الصعوبات التي تُحدُّ من فعالية مديري المدارس الابتدائية في النقب.
- يتوقع أن تفيد هذه الدراسة القادة التربويين في المدارس الابتدائية في النقب.

2.6.1 الأهمية العملية (التطبيقية):

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في الآتي:

- قد تستفيد من هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم من خلال وضع الخطط لتطوير أداء المديرين في النقب.
- قد تثير نتائج الدراسة الحالية اهتمام الباحثين لدراسة جوانب أخرى في موضوع الجدارات القيادية التربوية لمديري المناطق التعليمية مما لم تشملها أهداف هذه الدراسة.
- قد تفيد الدراسة طلبة الدراسات العليا من خلال الاطلاع والاستفادة من مجريات الدراسة وموضوعها.

7.1 حدود الدراسة:

- 1- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دراسة المفاهيم والمصطلحات والمتمثلة في دور الجدارات القيادية لمديري المدارس في تطوير ادائهم الوظيفي في المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين.
- 2- الحد البشري: اجريت الدراسة على عينة ممثلة من معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية في مدارس النقب.
- 3- الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على مدارس المرحلة الابتدائية في منطقة النقب.
- 4- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2022:2023).
- 5- الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الابتدائية.

محددات الدراسة:

1. اللغة: صعوبة فهم المصطلحات العربية في المجتمع العربي كون ان اللغة السائدة هي اللغة العبرية.
2. البعد المكاني: صعوبة السفر من والى الجامعة بسبب البعد الجغرافي خاصة وان الباحث يقطن في منطقة النقب.
3. تطبيق الأدوات (الاستبانة والمقابلة) حيث انه لم يكن هنالك تعاون من بعض افراد العينة في الاستجابة عليها الا بعد توضيح المفاهيم لهم.

8.1 مصطلحات الدراسة

- مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها هاشم (2017: 52) بأنها "القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المهارات والاتجاهات بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وذلك وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد، مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات".

يُعرفها الباحث إجرائياً: مجموعة من القيم والمهارات لمدير المدرسة المكلف بتسيير أمور المدرسة، والذي تعينه وزارة المعارف، وقد قيست من خلال الأداة المعدة لذلك.

– مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يُمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على ذلك القبول العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة". (عابدين، 2012: 56).

• المعلم/ المعلمة:

يُعرفه مطر وأبو دية (2020: 35) "محور الرسالة التربوية والركيزة الأهم في نجاحها، فمهما كان الكتاب المدرسي جيد العبارة، رفيع الأسلوب، وافي الفكرة، فإنه لن يحقق الهدف المنشود إذا لم يتم على تدريسه معلم يتمتع بالكفاءة والقدرة والوعي والإخلاص والتقوى".
يُعرفه الباحث إجرائياً: هو ذلك الشخص الذي أنهى المرحلة الجامعية، واختير وفقاً لشروط ومعايير وزارة المعارف، والذي يؤدي دوره داخل المدرسة أو خارجها، ويقع عليه مسؤولية تعليم التلاميذ وتوجيه سلوكهم تحقيقاً لأهداف المجتمع.

• مدير المدرسة:

يعرفه حسن (2012) بأنه " هو الشخص المعين من قبل وزارة التربية والتعليم، ليكون مسؤولاً عن سير عمليات المدرسة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية".
ويتبنى الباحث تعريف وزارة التربية والتعليم لمدير المدرسة؛ لمناسبتها لمشكلة الدراسة.

• المدرسة المدارة ذاتياً:

يُعرفها كل من جبران والشمرى (2011: 1324) بأنها: "مجموع الأعمال المناطة بمدير المدرسة مع منحه مجموعة من الصلاحيات، كصياغة الرؤى، والأهداف التربوية، وتوظيف كوادر المدرسة من معلمين وعاملين، وإشراكهم في صياغة القرارات، واتخاذها، دون الرجوع للسلطة العليا، مما يعزز الانتماء للمؤسسة التعليمية".

• المرحلة الابتدائية:

يُعرفها الباحث إجرائياً: بأنها مرحلة دراسية تقع بين رياض الأطفال والمرحلة الإعدادية مدتها ست سنوات.

• منطقة النقب:

يُعرفها الباحث إجرائياً: بأنها من المناطق الفلسطينية الواقعة جنوب فلسطين احتلت عام 1948، القسم الأكبر من سكانها من البدو العرب.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الجدارات القيادية

2.1.2 الأداء الوظيفي

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالجدارات القيادية

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

3.2.2 الدراسات السابقة الأجنبية

4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

تمهيد:

سوف يتناول هذا الفصل الطار النظري لمفهوم الجدارات القيادية، مفهوم الجدارات القيادية، أهمية نظم الجدارات القيادية للمؤسسات التعليمية، الصفات الأساسية للجدارات القيادية، مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته، العلاقة بين بين الجدارات القيادية والأداء الوظيفي، ونبذة عن جهاز التعليم العربي في النقب.

إن نجاح أو فشل أي مؤسسة تعليمية في تحقيق أهدافها ورسالتها يرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد المدرسة وبالنمط القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية والشخصية، والجدارات التي يمتلكها، والتي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة تساعد في تطوير وزيادة الإنتاجية فيها، وتحقيق الأهداف المرسومة للحصول على أفضل النتائج بأقل وقت وجهد من خلال تشجيع العمل التشاركي الجماعي لفريقه وتطوير مهاراتهم وقدراتهم (أحمد، 2017).

إن القيادة المدرسية الرشيدة هي التي تكون مبنية على قواعد صلبة، ومعايير ذات جدارة وكفاءة وفاعلية ومرجعية علمية، والتي ينبغي أن تختبر قبل وضعها في حيز التنفيذ، وقائد المدرسة الفعال ذو الجدارة هو من يتبنى هذا المفهوم، ويسعى دائماً إلى تطبيقه بكفاءة واقتدار (الكريري، 2013).

ويعتبر نجاح القيادة في المدرسة نجاحاً للنظام التربوي ككل؛ لأن قائد المدرسة هو المنفذ لسياسات وزارة التعليم واستراتيجياتها وبرامجها، والمسؤول عن قيادة التغيير وإحداثه في المدرسة، وتحقيق الأهداف المنشودة، والقادر على إدارة العمليات والأنشطة بكفاءة واقتدار؛ لكي تتحقق الإنجازات في جميع مجالات العمل المدرسي، فمدير المدرسة المتميز مطالب بالتمتع بقدرات ومؤهلات قيادية وإدارية مهمة، والبحث عن الطرق والوسائل التي تحدث التميز في الأداء حتى تساهل مدرسته ومخرجاتها روح العصر ومظاهره.

لذلك إن توافر عنصر الجدارة في القائد التربوي يمكنه من مواجهة المواقف الأكثر غموضاً وصعوبة، حيث تساعد على التنبؤ بالمستقبل وصناعة قرارات حاسمة ومؤثرة في مسيرته الإدارية، عندما تكون أفضل طريقة لإدارة هذه التغيرات هي إحداثها، وهذا النوع من أصعب

القرارات لأنه؛ يتطلب قدرة على استشراف المستقبل وتصوره وإقناع الآخرين الذين لا يملكون ذات القدرة على الرؤية والنظرة المستقبلية على الإيمان بها وتحفيزهم نحوها (المعيض، 2008).

1.1.2 الجدارات القيادية

1.1.1.2 مفهوم الجدارة القيادية:

يعرفها صقر (2015: 18) بأنها "القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة، واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد، مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات".

كذلك تُعرف: هي مجموعة من الخصائص الشخصية مثل القيم والاتجاهات التي يمتلكها القائد، وقد وصفت الجدارات كدرجة متفوقة عالية للمهارات التي تجعل الشخص قادراً على الوفاء بمتطلبات الوظيفة، فهي إنجاز العمل الصحيح بطريقة صحيحة يؤديها الشخص الصحيح والمناسب لذلك. (Grollmann, 2014)

ويُعرفها عواد (2018: 52): أنها "مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية".

2.1.1.2 أهمية نظم الجدارة القيادية للمؤسسات التعليمية:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع القادة بمؤسسات التعليم العام إلى العمل وفق نظم الجدارة كما ترى (هاشم وسلامة، 2020؛ والسلمي، 2021):

1. التوجه المعاصر والحديث للوظائف بتحديد المهارات والسلوكيات لأداء الموظف للوظائف لإنجاز الأعمال بالأداء المتفوق العالي.
2. ربط نقاط القوى الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العام بجدارات الوظائف.
3. التعرف على متفوقي الأداء والفئات العادية من الموظفين.
4. التوضيح الدقيق للجدارات الحالية والمستقبلية الضرورية لنجاح مؤسسات التعليم العام وللإدارات والوظائف والمهن المختلفة.
5. توضيح مجموعات المعرفة والمهارات والمسارات الشخصية التي تقود إلى الأداء المتفوق.
6. توفر الأساس للإدارة عن طريق إنشاء بيئة العمل التي تشجع على الأداء المتميز بين كل العاملين.
7. وضع توقعات واضحة للعمل بالنسبة للحاضر والمستقبل.

8. وضع تقييمات مصممة خصيصاً لمتطلبات معينة وفقاً لثقافة مؤسسات التعليم العام.

3.1.1.2 الفرق بين الكفاءة والجدارة:

هناك فروق بين مصطلحي الكفاءة والجدارة كما أشار إليها كل من رشاد وعباس (2020) ويتضح هذا الفرق من خلال الجدول التالي:

الكفاءة	الجدارة
- تُعرف الكفاءة بأنها القدرة على تحقيق النتيجة المطلوبة طبقاً لمعايير محددة سابقاً، كما تعني مستوى مقبول من إنجاز الأهداف المحددة بغض النظر عن الجهد المبذول. - ذهبت بعض الدراسات إلى تعريف الكفاءة بأنها تعظيم الناتج من الموارد المتاحة من خلال أداء الأعمال بطريقة صحيحة.	- تُعرف الجدارة بأنها المهارات والمعرفة والخبرة والخصائص التي يحتاجها الفرد لأداء العمل بشكل فعال، كما تُعرف بأنها خاصية ضمنية للفرد له علاقة سببية بأداء متفوق فعال يُعدُّ مرجعاً معيارياً للوظيفة الحالية. - ذهبت بعض الدراسات إلى تعريف الجدارة بأنها أداء العمل الصحيح بطريقة سليمة من قبل الفرد المناسب.
تُرَكِّز الكفاءة على الوسائل والأنشطة.	تُرَكِّز الجدارة على الوسائل والأنشطة والنتائج والإنجازات
تقاس الكفاءة من خلال نسبة المدخلات الفعلية إلى المخرجات الفعلية.	تقاس الجدارة من خلال نسبة المدخلات الفعلية إلى المخرجات الفعلية والمستقبلية.
تعتمد الكفاءة على المعلومات التفصيلية المتعلقة بالأداء الحالي	تعتمد الجدارة على المعلومات الإجمالية والتي تركز على الأداء الحالي وكذلك الاتجاهات المستقبلية.

ويُضيف خاطر (2018) أن الجدارة تُعبر عن حزمة المعارف والمهارات والقدرات التي تلزم لأداء عمل محدد، وفي ظل ظروف محددة، القدرة على الأداء بكفاءة داخل بيئة العمل، والاستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل، وبذلك يمكن من خلالها توضيح الفرق بين الأداء الفعّال والأداء غير الفعّال، المتطلبات والقدرات الأساسية اللازمة للقيام بعمل جيد، والمتعلقة بالصفات الشخصية والمعرفة والمهارات والقيم التي يعتمد عليها الفرد في عمله.

4.1.1.2 الصفات الأساسية للجداريات القيادية:

هناك سبعة صفات أساسية للجداريات القيادية المدرسية الناجحة بكل جدارة على النحو الآتي: (Johnston & Williamson, 2014:24):

1-جدارة البصيرة النافذة:

يشترك القادة مع الآخرين في مهماتهم في المجتمع في تأسيس رؤية مشتركة لمدرسيهم، وما يجب أن تكون عليه في المستقبل مع تخيل الاحتمالات المجابهة، وكيف يمكن للمدارس أن تزدهر في هذه البيئة الجديدة، وبالتالي يقوم القادة من ذوي البصيرة النافذة بالأفعال التالية:

- فهم أهمية وجود رؤية واضحة لتوجيه مدارسهم.
- رصد القضايا والاتجاهات المؤثرة على المدارس واستباقها.
- التخيل الجيد للمستقبل في الاستجابة لهذه القضايا والاتجاهات.
- توليد الأفكار والبدائل في استجابة للبيئة المتغيرة.

2- جدارة الإلهام:

يمتلك القائد الملهم المهارة لتفعيل نشاط العاملين والأسر والمجتمع لقبول التغييرات ورؤية البيئة الطبيعية الجديدة كفرصة وليست تحدياً، ويتصف القائد الملهم بما يلي:

- يقدر قيمة الأفراد ومساهماتهم.
- يعامل الآخرين لمهارات العلاقات الشخصية- التعامل مع الآخرين.
- العمل في فريق، وجعل الأفراد على استعداد لاتباعه.
- الإدراك بأهمية تطوير الآخرين.

3- الجدارة الاستراتيجية:

يتفهم القائد الاستراتيجي نقاط القوة والتحديات في المنظمة، ويكون بارعاً في تحديد سبل الاستفادة من نقاط القوة، وشريك لمعالجة التحديات التي تُواجهه، ويتميز القادة الاستراتيجيون بالصفات التالية:

- تقدير أهمية الانفتاح، والاتصالات الصادقة.
- تأييد مدارسهم داخل المجتمع.
- إدراك أهمية بناء التحالفات والشراكات.
- الرؤية الجديدة للأنماط والعلاقات بين الأنشطة والجماعات.

4- جدارة الانضباط:

- مواصلة التركيز على رؤية المدرسة ورسالتها.
- التحلي بالصبر والهدوء عند مواجهة التحديات.

- يستخدم البيانات لتوجيه عملية صنع القرار.
- رؤية التحديات كفرص للتعلم وعمل أشياء جديدة بدلاً من الحواجز التي لا تُخترق.

5- جدارة الثقة:

يعمل القادة بشكل وثيق مع الموظفين والأسر والمجتمع، واحترام الالتزام برؤيتهم المشتركة حيث تساعد ثقتهم الأفراد الآخرين على تخيل الاحتمالات في هذه الطبيعة الجديدة، ويتسم القائد الواثق بالسمات التالية:

- تميز شخصيته بالتواضع، والثقة في قدراته.
- الواقعية حول الفرص والتحديات التي تواجه مدرسته.
- الواقعية حول الفرص والتحديات التي تواجه مُدرسيه.
- الاستمرارية في التركيز بشكل واضح في عمله.

6- جدارة التوجيه نحو الإجرائية:

يفهم القادة كيفية اتخاذ الإجراءات دون التسرع، وتبنى الموقف بكل ما يلزم بصرف النظر عن التحديات التي يواجهونها، ويتصف القائد من ذوي التوجه العلمي الإجرائي بما يلي:

- جمع واستخدام البيانات من أجل توجيه القرارات.
- الصبر عند معالجة الأمور الغامضة.
- يدرك الحاجة إلى تعدد الخطط في استجابة للظروف المتغيرة.
- التعامل بشكل فعال مع الخلافات والصراعات من أجل الحفاظ على قوة الدفع.

7- جدارة الحسم:

يدرك القادة الحاجة إلى اتخاذ القرار من أجل دعم رؤية المدرسة، ويقدر المعلومات والمدخلات الواضحة التي تدور حول النتائج، وهنا يقوم القادة الحاسمون بالأعمال التالية:

- المتابعة المستمرة لتقدم مدرسيهم.
- تحديد الاستجابة للقوى الخارجية والتي قد تؤثر على مدارسهم.
- القيام بالتفكير التحليلي.
- البراعة في تحديد المشكلات.
- التركيز على النتائج.

5.1.1.2 متطلبات الجدارات القيادية:

تحتاج الجدارات القيادية إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية في جميع المجالات كما أوردها (سالم، 2019).

أولاً: المعارف: وهي الأهداف المعرفية التي تدور حول المعرفة والمهارات العقلية.

ثانياً: الاتجاهات: الأهداف الوجدانية التي تتناول الاهتمامات والميول والقيم.

ثالثاً: المهارات: تتناول الأهداف المهارية التي تتعلق بالمهارات الحركية.

وتُضيف قنادلي (2009) من متطلبات الجدارات القيادية:

رابعاً: المشاركة في صنع القرار: تعتبر عملية صنع القرارات من أهم العمليات التي يقوم بها القادة، فاتخاذ القرارات جوهر عمله، وهي عملية اتصال وتواصل تدور في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأفراد أبرزهم مدير المدرسة والمعلمون، وقد زاد الاهتمام بالقرارات التي تتخذ، وبدأ تقييمها لمعرفة طبيعة الممارسات المصاحبة، وما تنجزه هذه القرارات من نتائج في تحقيق الأهداف المرجوة، وصنع القرار وعملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة.

خامساً: قيادة فرق العمل: من خلال إنشاء جماعات تجمعهم المهام المشتركة لتحقيق هدف يتطلب التنسيق والتفاعل، والتكامل، والفرق في النهاية هي وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.

سادساً: قيادة التغيير: يعتبر التغيير من الأمور الحتمية والطبيعية، وقد أصبح التغيير ضرورة ملحة في حياة الإنسان، وزادت الحاجة إليه باعتباره إحدى وسائل التطوير، والتقدم للأفراد والمجتمعات، ويُعرّف التغيير بأنه: تعديل في الأنظمة العاملة في المؤسسة أو في ثقافتها، وذلك بتحسين طريقة تأديتها لنشاطها وزيادة فعاليتها (الفضالة، 2018).

سابعاً: التمكين: التمكين هو منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر في مجال عمله من خلال التفويض، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل، والمساهمة في وضع الأهداف والتدريب (الشوربجي، 2020).

6.1.1.2 أبعاد الجدارات القيادية:

تتكون أبعاد الجدارات القيادية من خمسة عوامل تتمثل في إدارة الذات، والوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، والمكونات الإدراكية، وكما أوردها (Putri, et al., 2020):

- **إدارة الذات:** وهي تشير إلى إدارة الفرد لحالته الداخلية، ودوافعه، وتتضمن أربعة جدارات هي التوجه بالإنجاز والتفائل والسيطرة على العواطف والمرونة.
 - **الوعي الاجتماعي:** يشير إلى كيفية معالجة الناس لعلاقاتهم ووعيهم بمشاعر الآخرين، واحتياجاتهم واهتماماتهم، ويتضمن ثلاثة جدارات هي: العاطفة والوعي التنظيمي، وزيادة التنوع.
 - **المهارات الاجتماعية:** وهي تشير إلى الاهتمام بمهارات التعامل مع الآخرين وإدارة العلاقات، وتتضمن ستة جدارات هي التأثير، وبناء السند، والقيادة الملهمة، وفريق العمل، والتعاون، وتطوير الآخرين، والاتصال.
 - **المكونات الإدراكية:** ويقصد بها الجدارات الذهنية، والتي تتمثل في مبادرة الشخص للوصول إلى فهم المهمة أو المشكلة، وتتضمن جدارتين هما: أنظمة التفكير، والإدراك النمطي.
- 7.1.1.2 أنواع الجدارات القيادية:**

تُقسم الجدارات إلى قسمين كما أوردها كل من هاشم وسلامة (2020) على النحو التالي:

1- الجدارة الاستهلاكية:

وهي المهارات والمعلومات الأساسية العامة لدى الأفراد في المنظمات والمجتمع يشترك فيها ولا يستغني عنها لأي فرد في الوظيفة؛ ليُحقق أقل قدر من الفاعلية ودون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين.

2- الجدارات التمييزية:

وهي تلك العوامل التي تُميز ذوي الأداء المتفوق عن الأداء المتوسط، فعلى سبيل المثال التوجه للإنجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع الأهداف المطلوبة من المؤسسة. بينما يرى لامبرت (Lambert, 2019) أن الجدارات يمكن أن تقسم حسبما يمتلكه الموظف من هذه الجدارات إلى:

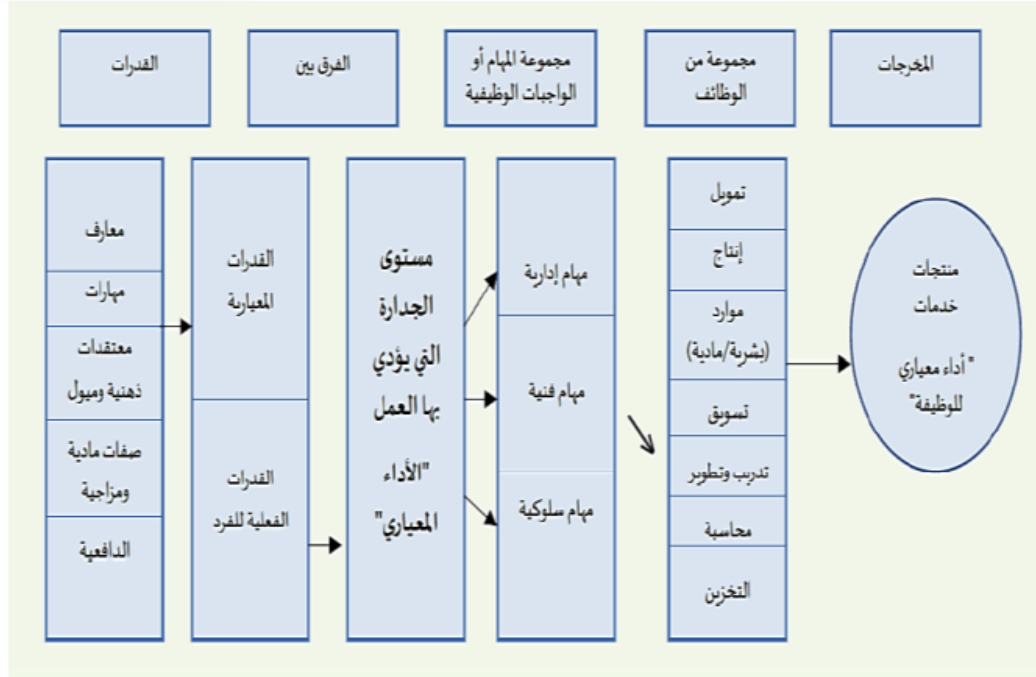
- 1- الموظف المتميز: حيث يمتلك هذا الموظف الحد الأقصى من المهارات والتي تمكنه من تحقيق معدلات أداء قياسية متميزة.
- 2- الموظف المتوسط: حيث يمتلك هذا الموظف مجموعة من السمات والمهارات التي تخصه ضد قرارات الفصل حيث لديه الحد الأدنى من السمات والمهارات التي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته.

3- الموظف الضعيف: حيث لا يمتلك هذا الموظف السمات والمهارات المطلوبة لأداء وظيفته، ولكنه يعمل بالوظيفة تحت حماية سواء قانونية أو تدخلات شخصية.

8.1.1.2 السمات المكونة للجدارة القيادية:

تشتمل السمات المكونة للجدارة القيادية، من مجموعة من العوامل، وهي كما أشار إليها سعيد (2020) ما يلي:

- 1- الدافع: وهي الأشياء التي تُفكر أو يرغب الفرد باستمرار وتتسبب في إقدامه على تصرف ما، وتقوم الدوافع باختبار السلوك وقيادته، وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة، فالدوافع عوامل جوهرية تنتبأ عما يفعله الأفراد في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة.
 - 2- الصفات: هي الخصائص المادية والاستجابة المتسقة لظروف أو المعلومات، ويُعد التحكم الذاتي في المشاعر، والمبادرة من الصفات التي لابد أن يتسم بها المدير الناجح.
 - 3- المفهوم الذاتي: هي توجهات الفرد أو قيمته أو صورته الذاتية، فاعتقاد الفرد أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تُعتبر جزءاً من المفهوم الذاتي للفرد، وقيم الفرد عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابة يُمكنها أن تُبنى عما سيفعله الفرد على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.
 - 4- المعرفة: هي المعلومات والمهارات بالطريقة التي تستخدم بها المعلومات في العمل، ويلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على استرجاع في حين أن ما يهم هو القدرة على إيجاد المعلومة.
 - 5- المهارة: القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية، وتشمل الجدارات الذهنية أو العقلية (التفكير التحليلي) أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط والتفكير الشمولي، أي التعرف على الأنماط في بيانات معقدة.
- والشكل رقم (1) يوضح السمات والخصائص التي بها تتميز الجدارة القيادية ومكان كل خاصية (الفضالة، 2018):



شكل (1.2) سمات الجدارة وعلاقتها بالمنتجات

9.1.1.2 مستويات الجداريات القيادية:

ترتبط الجدارة القيادية بالأداء الجيد وبصورة صحيحة لتقديم الخدمات التعليمية التي تتلاءم مع احتياجات المستفيدين، وهذا يتطلب امتلاك عوامل التميز وامتلاك ميزة تنافسية في تقديم هذه الخدمات بشكل أفضل من المنافسين، والجدارة التنظيمية تقسم إلى عدة أقسام يظهر بعضها بشكل أكبر من الآخر، فالجداريات المتعلقة بالمهارة و المعرفة على الأغلب تكون في الجزء السطحي أو الظاهر من الصفات والخصائص التي يتمتع بها الإنسان، في حين أن جداريات المفاهيم القيادية والصفات والخصائص والدوافع تكون غير ظاهرة ومخفية وعميقة وأكثر تمركزاً في شخصية الإنسان (مصطفى، 2018).

ويشير ماهر (2016) إلى أنه يمكن تطبيق ثلاثة مستويات أساسية لتحديد الجدارة القيادية تعتمد على درجة امتلاك المعارف والمهارات لدى المديرين في المؤسسات التربوية، إذ يمكن عن طريقها تحديد الاحتياجات التدريبية وأيضاً عمليات الاختيار، وهذه المستويات هي:

- 1- المبتدئ: أي المقدرة على تطبيق النظريات والمعارف المتعلقة بممارسة مهمة معينة في الخدمة التعليمية في المؤسسات التربوية.
- 2- خبرة متوسطة: المقدرة على تكامل مهام مختلفة واختيار المعارف والمهارات والأدوات اللازمة لتقديم الخدمة التعليمية في المؤسسة التربوية.

3- الخبير: أي المقدرة على الإبداع والتقدم في أداء الخدمة التعليمية في المؤسسات التربوية، وكذلك تطوير المعارف والمهارات والمفاهيم الخاصة بالعمل.

أما فيما يتعلق بترقية المديرين في المؤسسات التربوية على أساس معياري الجدارة والكفاءة، فإن نجاح أسلوب اختيارهم من قبل المؤسسات التربوية لشغل الوظائف الإدارية العليا يشترط فيه أن تكون الترقيات بناءً على الكفاءة والجدارة والعدالة والمساواة، وتعتبر الترقيات إلى مناصب قيادية وإدارية أعلى أحد الحقوق التي ينالها المدير الذي يثيب جدارته وكفاءته المناسبة للمؤهلات العلمية وخبراته العملية التي حصل عليها على مر الزمن، لذلك فالترقيات طموح لجميع المديرين في المؤسسات التربوية، وهي بمثابة تحفيز وتشجيع لهم لتحقيق الترقية، فينبغي أن تتم الترقية إليها بطريقة عادلة وغير متحيزة، وأن تتوخى الدقة والموضوعية على معايير واضحة ومحددة من قبل وبشكل يراعي مصلحة المؤسسة التربوية التي يعمل بها، واعتماد أصحاب القرار بحالة أن يتساوى أكثر من شخص بالجدارة أو المفاضلة بين المتقدمين للترقية (Epstein& Hundert, 2012).

10.1.1.2 الجدارات القيادية لمديري المدارس

هناك عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة التعليمية شأنها في ذلك شأن ميادين الإدارة الأخرى، وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالجدارات الإدارية. فنجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به من جدارات إدارة والمقصود بالجدارة أداء العمل بسرعة ودقة، وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة التي تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، ومعنى هذا أن الجدارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما إذن فرق في الدرجة لا في النوع، وتتميز الجدارة بأنها مكتسبة ونامية أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارسته، وهذه بدورها تعمل على تنمية الجدارة باستمرار (النواصرة، 2019:101)

لذلك تعتبر الجدارات القيادية عبارة عن مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة، وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المدرسة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل الجدارات الذاتية والفنية والإنسانية والفكرية بالإضافة إلى الجدارات الإدارية، وبالنظر إلى الدراسات التي تناولت موضوع الجدارات القيادية لم تجمع على قائمة محدودة ومتراصة، حيث وجد اختلافاً بسيطاً بين علماء الإدارة في تحديد الجدارات القيادية الواجب توافرها لدى القائد التربوي ومنهم: (طيب والوشمي، 2016)، (العنزي، 2016)، (الحارثي، 2015).

11.1.1.2 تصنيف الجدارات القيادية لمديري المدارس:

صنفت الجدارات القيادية لمديري المدارس إلى العديد من الأصناف، وفيما يلي بعض

التصنيفات التي أوردها العديد من الباحثين وكالاتي:

أولاً: صنف الحارثي (2015) الجدارات القيادية لمديري المدارس إلى ثماني جدارات:

- تفعيل الإدارة الحديثة.

- تفعيل التخطيط الاستراتيجي.

- تفعيل التواصل الاستراتيجي.

- توظيف الثقافة المدرسية.

- بناء فرق عمل.

- تطوير أداء المعلمين.

- تفعيل إدارة التغيير.

- إشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية.

ثانياً: تصنيف شاهين (2011) الجدارات القيادية لمديري المدارس إلى خمس جدارات:

- الجدارات الذاتية.

- الجدارات الفنية.

- الجدارات الإنسانية.

- الجدارات الفكرية.

- الجدارات الإدارية.

تصنيف طيب والوشمي (2016) الجدارات القيادية لمديري المدارس إلى خمس جدارات:

- الجدارات الذاتية.

- الجدارات الفنية.

- الجدارات الإنسانية.

- الجدارات التصويرية.

- الجدارات الإدارية.

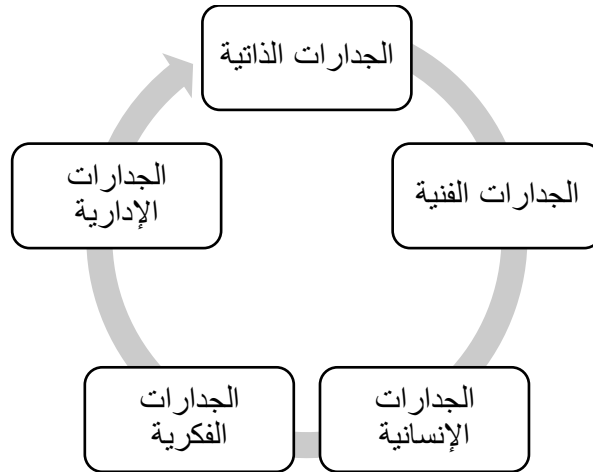
وبالنظر إلى تصنيف عبد العزيز والعمرى (النواصر، 2019) فقد صنف الجدارات القيادية اللازمة لرجل الإدارة إلى ثلاث، وهي:

– الجدارات الفنية.

– الجدارات الإدارية.

– الجدارات التعاملية.

يرى الباحث من خلال عرض بعض التصنيفات للجدارات القيادية التي أوردها علماء الإدارة والتي يجب أن تتوافر في القائد التربوي، فإن هناك عدداً من الجدارات اللازمة والمطلوب توافرها لدى القائد التربوي الذي يسعى إلى النجاح في مجال عمله. وإذا امتلك مدير المدرسة هذه الجدارات يمكن الحكم عليه بأنه قائد ناجح، وإذا افتقدها فإن فاعليته القيادية ونجاحه يضمحل ويتلاشى، ومن أبرز هذه الجدارات: ما صُنف في الشكل رقم (2):



شكل رقم (2.2): أنواع الجدارات القيادية

12.1.1.2 أولاً: الجدارات الذاتية:

وهي مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية، والانفعالية والمبادأة، والابتكار لمدير المدرسة، والتي تحدد معالم شخصيته، وتؤثر – منفردة أو مجتمعة- في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له (العجمي، 2013)، ومن تلك الجدارات الذاتية التي يجب توافرها في مدير المدير المدرسة:

1- **القدرات الجسمية:** وتعني كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية، مثل: القامة والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية، وتتمثل في القوة البدنية، والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية، فالقيادة عمل شاق ومضن، فهي تتطلب جهداً مركزاً ومتواصلاً، ويتطلب القيام به استخدام الطاقة البدنية والعصبية (الجابري، 2009).

- 2- **القدرات العقلية:** تتعلق القدرات العقلية، بمجموعة الاستعدادات الفكرية، والعادات الذهنية، والاعتقادات السائدة لدى المدير، ومن تلك القدرات: الذكاء والقدرة المتقدمة على استشراف الأمور، والفهم العميق، والتحليل الشامل، وسرعة البداية (محمد، 2013).
- 3- **الطلاقة اللفظية:** يقصد بها مهارة التحدث والتعبير بأسلوب طيب ومؤثر أمام الآخرين، لهذا لا بد أن يتسم حديث مدير المدرسة وأسلوب مناقشته بعدة مزايا من حيث طريقة الإلقاء المؤثر، ووضوح درجة الصوت، وتلافي بعض عيوب النطق وسرعة تلافي الأخطاء الشفوية وتعديلها (الملكوي، 2016).
- 4- **الهدوء وسعة الصدر:** وتكمن في قدرة مدير المدرسة على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في أداء المهام، فالقائد الهادئ يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء وحتى يكون قادراً على مواجهة الجماعات والقوى المتصارعة، وعدم الخضوع للضغوط فعليه التحلي بالهدوء وسعة الصدر والسيطرة على الأعصاب في مواجهة الأزمات (الأغا، 2008).
- 5- **تنظيم الوقت المدرسي:** تُعد إدارة وتنظيم الوقت من أهم الجداريات الإدارية للمدير القائد، وتعتمد هذه الجدارة على تخطيط الوقت من حيث تحديد الأعمال المطلوب إنجازها والوقت المناسب لإنجازها والأولويات والتتابع في إنجاز الأعمال. فالوقت هو المورد الأشد ندرة، وإن تنظيم الوقت وحسن إدارته واستغلاله من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة الأكيدة، فالوقت هو الأساس الذي تسير عليه الحياة، ويسير به العمل والإنتاج، ويتحقق من خلاله النجاح، فوقت القائد ليس ملكه، ولكن ملك المرؤوسين والمنظمة ككل فهم يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم ومن أجل التنظيم (أبو زعيتر، 2009).
- 6- **القدرة على ضبط النفس:** فتعني قدرة مدير المدرسة على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في أداء المهام، والقدرة على الإمساك بزمام الأمور والسيطرة على النفس والاعتزان في حالات الرضا والغضب، وتحمل ضغط العمل والهدوء، وسعة الصدر ومقابلة الأزمات متى ما ظهرت بالهدوء، والسيطرة على الأعصاب (شاهين، 2011).
- 7- **تحمل ضغط العمل:** ضغوط العمل هي المتغيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط على الفرد، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، وتحول دول أدائه عمله بفعالية، وتمثل الضغوط التي يتعرض لها الإنسان في العصر الحديث ظاهرة جدية بالاهتمام لما لها من خطورة وتأثير على كثير من جوانب حياة الفرد والمجتمع. ويبرز دور المدير القائد الذي يمتلك الجدارة التي تمكنه من مساعدة مرؤوسيه الذين يتعرضون للضغوط على مواجهتها،

وتدريبهم على كيفية إدارتها وسياساتها اتقاءً لمضارها وتقليل متردباتها السيئة، وخاصة أن الكثيرين قد يتعرضون لمتردبات الضغوط فقط لأنهم لا يملكون الوسائل الفعالة للتعامل معها. (أبو زعيتر، 2009).

8- الإصغاء للعاملين: تعتبر هذه السمة أساسية في رجل الإدارة، ومن أهم المبادئ الهامة لنجاح العمل الإداري، فلا بد أن يسعد المدير بقدم المعلمين إلى حجرته للاستفسار منه عن بعض الأمور التعليمية أو من أجل طلب المشورة والمساعدة في مواجهة مشكلة تعليمية أو شخصية. (العجمي، 2013).

9- السلوك الطيب والقوة الحسنة: وهي الصفات الأساسية اللازمة لمدير المدرسة أن يكون قدوة حسنة لطلابه وللعاملين بالمدرسة ولأفراد المجتمع فيكون القائد قدوة ونموذجاً يحتذى للعاملين في اجتهداه على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل، كما يتولى القائد تمثيل جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى التي ترتبط بها بعلاقات، فيرعى مصالح مؤسسته، ويدافع عنها، ويحافظ عليها، ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها (العجمي، 2013).

10- القدرة على تحمل المسؤولية: ويقصد بها قدرة مدير المدرسة على إنجاز ما يكلف به، ورغبته في أداء واجبات وظيفته، وتحمل أعبائها، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها، والأعمال التي يقوم بها، وعدم التهرب من المسؤولية وإلقائها على الآخرين، وتوفير مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية (العجمي، 2013).

13.1.1.2 ثانياً: الجدارات الفنية:

وتعني الجدارة الفنية أن يكون مجيداً لعمله متقناً له، وأن يكون ملماً بأعمال مؤسسيه، عارفاً بمراحل العمل ومتطلباته، ومدرراً للطرق والوسائل التي تساعد في إنجازه، وترتبط الجدارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية، ويمكن الحصول على هذه الجدارة بالدراسة والتدريب (العميرة، 2012)، فالجدارة الفنية مرتبطة بالجانب العملي في الإدارة، أي أن الإدارة علم يستند على حقائق وتعميمات وأصول علمية (عابدين، 2012). ومن تلك الجدارات الفنية التي يجب توافرها في مدير المدير المدرسة:

1- تفويض السلطات:

يعتبر التفويض الفعال سمة من سمات العمل القيادي لمدير المدرسة، إذ يستطيع مدير المدرسة إسناد جزء من مهماته إلى بعض المعلمين من خلال لجان فرعية متخصصة وذات

سمات تؤهلها تنفيذ أو متابعة تنفيذ بعض الأعمال أو المهمات المحددة، وتعمل هذه اللجان كوسائط إشرافية تخضع لأنظمة وتعليمات تنظيم ما يباط بها من مهمات مفوضين بتنفيذها ضمن معايير يضعها مدير المدرسة تشاركياً مع الأشخاص المفوضين، ومن أبرزها التأهيل الفني والتربوي للشخص المفوض (عايش، 2009).

2- متابعة سجلات المعلمين:

من ضمن المسؤوليات الفنية للمدير جانب مهم من مهماته القيادية الموجهة نحو العمل على تحسين العملية التعليمية التعلمية وذلك من خلال توفير السجلات الفنية التراكمية التي تتعلق بأداء الهيئات الإدارية والتدريسية وتضمنها خطأً علاجية تعالج الضعف وتتابعها (عايش، 2009، أبو حامد، 2013)، بالإضافة لتلبية حاجاتهم، والتعرف على الرضا عند العاملين، واستخدام التواصل غير اللفظي وتقدير أدائهم، وتوضيح واجباتهم ومتابعة سجلاتهم وإجراء الزيارات الإشرافية لهم، ومتابعة أعمال الصيانة في المدرسة.

3- متابعة النشاطات اللاصفية:

يقع على مدير المدرسة تنظيم الأنشطة المدرسية، ويقوم بتشكيل بعض الجماعات من المعلمين والتلاميذ لتسيير الأنشطة المدرسية اليومية مثل: جماعة الثقافة، وجماعة الرحلات المدرسية، وجماعة الرياضة، وجماعة الإذاعة المدرسية، وجماعة النظام والمراقبة (الدعليج، 2009:93).

4- إدارة الاجتماعات:

أشار أبو زعتر (2009): إلى أن إدارة الاجتماعات بفاعلية وبشكل مثمر أحد مهام الإدارة الناجحة، وتعتبر الاجتماعات وسيلة لتحقيق هدف، وعند انعدام هذه الأهداف أو رداءة الوسيلة تقل فائدة هذه الاجتماعات لذا من الأهمية أن يدرك مدير المدرسة بل يحدد المشكلة، ويعمل جاهداً لحلها لكي تكون اجتماعاته فاعلة، ولا بد أن تخضع الاجتماعات للتوجيه بواسطة القائد المؤهل الذي يمتلك قدرة على التأثير على الآخرين، وفي حالة انعدام هذه الصفة عند مدير المدرسة تفقد الاجتماعات أهدافها، ولكي يكون القائد قادراً على إدارة الاجتماع عليه بما يلي:

أ. الالتزام بجدول أعمال الاجتماع وتوجيه المشاركين إليه.

ب. تشجيع المشاركين على طرح وجهة نظرهم وآرائهم.

ج. ضبط وقت النقاش حتى لا يطغى على الوقت اللازم.

د. إنهاء الاجتماع بخلاصة وتوزيع المهام على الأشخاص.

هـ. تدوين وقائع الاجتماع وما قرر فيه.

5- توفير الأجهزة والوسائل التعليمية:

يسعى مدير المدرسة على توفير الأجهزة والوسائل والتقنيات التعليمية ومعاونة المعلمين في تحقيق أهداف المناهج الدراسية إضافة إلى تفعيل هذه الأدوات والوسائل والتقنيات التعليمية بشكل فعال حتى تؤدي الهدف منها بأفضل الطرق (الدعليج، 2009:218).

6- تأمين وصول الكتب المقررة:

يتأكد مدير المدرسة من أن الكتب المدرسية المقررة قد وصلت إلى المدرسة، ويحسب أعداد التلاميذ المسجلين رسمياً في المدرسة، مع وجود فائض لمواجهة الزيادة في أعداد التلاميذ الناشئة عن انتقال التلاميذ من وإلى المدرسة، وعليه تحديد النقص في أعداد الكتب والإسراع بالمطالبة بها حتى ينتظم جميع التلاميذ في الدراسة منذ اليوم الأول، فيتم استلام الكتب والقرطاسية اللازمة للمدرسة حسب أعداد التلاميذ في كل مرحلة وإعدادها في مجموعات بما يخص كل تلميذ حتى يمكن توزيعها في اليوم الأول من العام الدراسي (ربيع، 2008).

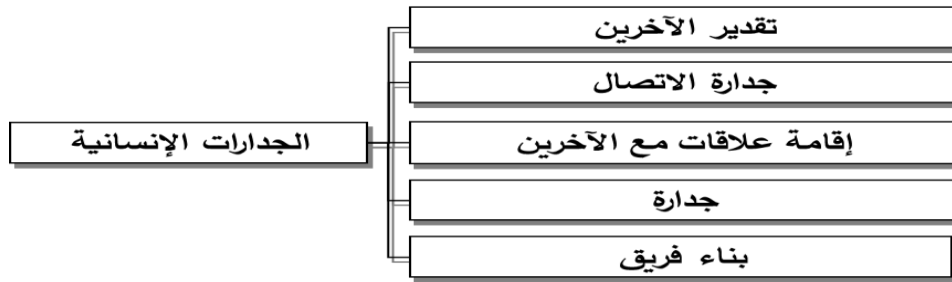
كتابة التقارير:

يحتاج مدير المدرسة إلى الاتصال والتواصل مع أطراف متعددة ومنها رؤساؤه وموظفوه، وأفراد المجتمع المحلي، ويستخدم في ذلك المذكرات، والبيانات، والتقارير وينصح لكتابة التقارير:

- أ. أن يتضمن التقرير المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة المتعلقة بموضوع التقرير بالقدر الذي تستفيد منه الجهة المرسل إليها.
- ب. أن يستخدم التقرير لغة مهنية واضحة في التعبير.
- ج. أن يلتزم المدير في الكتابة الدقة والموضوعية بحيث يسند الأفكار والحقائق والمعلومات إلى أصحابها، ويبين الأرقام والتواريخ بشكل محدد.
- د. أن يراعي التقرير الإيجابية بحيث لا يكون عرضاً للعيوب، أو شرحاً للنقائص، أو نقداً هداماً بل وقابلة للتطبيق فيعرض الحلول وإجراءات الإصلاح المقترحة ويوصى بتوصيات وتوجيهات إجرائية مفيدة (الغامدي، 2013).

14.1.1.2 ثالثاً: الجدارات الإنسانية:

وهي قدرة مدير المدرسة على التعامل مع البشر عامة ومعلميه بصفة خاصة، وتنسيق جهودهم وفهم سلوكهم، وتحفيزهم والعمل معهم بروح الفريق الواحد بهدف تحقيق أهداف المدرسة برضا من الجميع (الغامدي، 2013) ويُصنف جوهر (2021) الجدارات الإنسانية خمسة أقسام كما هو موضح في الشكل رقم (3) وهو من تصميم الباحث:



شكل رقم (3.2) : الجدارات الانسانية

وتتمثل الجدارات الإنسانية في إقامة علاقات إنسانية طيبة مع العاملين، ومراعاة استعدادات وقدرات ونفسيات العاملين وتلبية حاجاتهم، وكسب ثقة العاملين والقدرة على التأثير فيهم، وتقبل النقد والمناقشة البناءة، واحترام شخصيات العاملين والاهتمام بأمورهم وقضاياهم ومساعدتهم في التغلب عليها، كذلك مراعاة الفرق الفردية عند توزيع المهام والأعمال، وتحمل

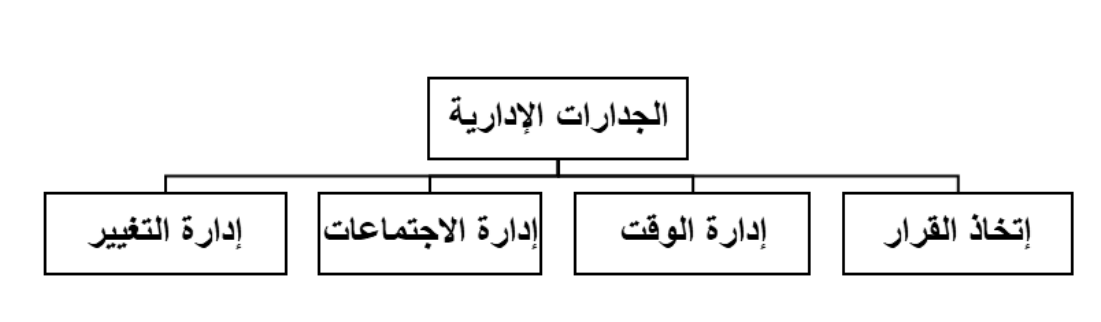
المسؤولية والثقة في قدرات العاملين، ثم البُعد عن البيروقراطية في القيادة والاستئثار في الرأي أو السلطة، وإتاحة الفرصة أمام العاملين للإبداع والابتكار، والعدالة في المعاملة والبُعد عن المحاباة (الشهري، 2013:21).

15.1.1.2 رابعاً: الجدارات الفكرية:

وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وتتعلق كذلك بمدى كفاءة القائد التربوي على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقنين في حلولها والتواصل إلى الآراء الجديدة، وهي ضرورية للقائد التربوي للنجاح في تخطيط العمل، وتوجيه وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل (العجومي، 2013)، ومن أهم الجدارات الفكرية التي ينبغي أن يلم بها قائد المدرسة، الابتكار والتجديد، وتفهم القوانين واللوائح الإدارية، واقتراح بدائل لحل المشكلات التعليمية، والتروي في إصدار الأحكام، والتطوير المهني الذاتي وتشجيع تبادل الزيارات بين المعلمين، والقدرة على الإقناع، وفهم البيئة الداخلية للمدرسة، والاهتمام بالمكتبة المدرسية، وتوفير رؤية تربوية واضحة، وتقديم المصالح العامة على الخاصة. (الشهري، 2013:24).

16.1.1.2 خامساً: الجدارات الإدارية:

وهي قدرة المدير على فهم عمله، وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وأشباع حاجاته، ورغبات التابعين، وتنبتق من هذه الجدارات الإدارية أربع جدارات كما أشار الأغا (2008): كما موضح في الشكل رقم (4) الذي صممه الباحث:



شكل رقم (4.2): الجدارات الادارية

جدارة اتخاذ القرار:

عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى، تتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة والإبداع والابتكار، والبعد عن التعصب، وعدم التحيز للرأي الشخصي، وتكمن القدرة من اتخاذ القرار المناسب الذي يحقق المطلوب، وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة، واتخاذ القرار الصائب يتم

باستخدام الأساليب العلمية في حل المشاكل وعرضها ووصفها وطرح البدائل والحلول واختيار أفضلها في الوقت المناسب، لذا تعتبر من الجدارات اللازمة لمدير المدرسة (عابدين، 2012).

- جدارة إدارة الوقت:

إدارة الوقت بفاعلية من الجدارات التي لا يمكن الاستغناء عنها في المجال التربوي، وخسارة مدير المدرسة أو المعلم أو المشرف التربوي للوقت، تعني خسارة تربوية وعلمية لا يمكن تعويضها (عثمان، 2014)، وتنظيم الوقت، وحسن إدارته واستغلاله من الجدارات القيادية الأكيدة، فالوقت هو الأساس الذي يسير به العمل والإنتاج، ويتحقق من خلاله النجاح، ووقت القائد ليس ملكاً له، ولكن ملك المرؤوسين والمنظمة ككل، فهم يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم، ومن أجل المنظمة (الفاضل، 2010).

- جدارات إدارة الاجتماعات:

تُعد جدارة إدارة الاجتماعات بفاعلية وبشكل مثمر أحد مهام الإدارة الناجحة، وتعتبر الاجتماعات وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وعند انعدام هذه الأهداف أو رداءة الوسيلة تقل فائدة الاجتماعات؛ لذا من الأهمية أن يدرك مدير المدرسة بل يحدد المشكلة، ويعمل جاهداً لحلها لكي تكون اجتماعات فاعلة (أبو زعتير، 2009)، فإدارة الاجتماعات تتطلب أن يكون لدى القائد جدارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق فاعلية هذه الاجتماعات، ومن هذه الجدارات: القدرة على تحديد الموضوع، والمشاركين، والأهداف المراد تحقيقها منه، وإعداد ورقة عمل لهذا الاجتماع، وتوزيعها على المشاركين (شاهين، 2011).

ويرى الباحث أن نجاح مدير المدرسة في إدارة الاجتماعات يتطلب الإعداد المسبق الجيد للاجتماع من خلال توزيع موضوعات الاجتماع على المشاركين، وتحديد وقت ومكان الاجتماع، وتبليغ المعنيين قبل انعقاده بوقت كاف حسب وقت فراغهم، وأخيراً توزيع محضر الاجتماع بعد الانتهاء منه.

- جدارة إدارة التغيير:

إدارة التغيير فهي سمة حياتية من طبيعة الكون، ومن نتاج الزمن والتغيير الهادف والمقصود يعني تحسين أداء المؤسسة والانتقال بها من الوضع الراهن إلى وضع أفضل، لذلك يتطلب من القائد جدارة التخطيط للتغيير، وتحديد وقت تنفيذه، والوقت المطلوب لإنجاز أهدافه، وتحديد معايير، والإدراك الجيد لأهمية التغيير الذي بُنيت عليه النظرة الشمولية فيما يتعلق بالمنظمة كجزء متكامل (الأغا، 2008).

ويرى الباحث أن جدارة إدارة التغيير تتطلب من مدير المدرسة الخبرة وسعة الاطلاع والاحتكاك بمديرين آخرين، مما يؤهله من مواكبة التغيرات السريعة بمختلف المجالات واستغلالها بشكل فعال ومحقق للأهداف العملية التربوية.

2.1.2 الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمؤسسات، فضلاً على أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظراً لأن أداء إداراتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها (قطيشات 2014).

لذلك حظي موضوع الأداء الوظيفي على اهتمام بالغ، وشهد بحوثاً مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، فقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن القيادات وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولات إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلقات الجودة، و التركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وكثير من الأساليب الأخرى التي تهدف في مجملها إلى تحسين الأداء (الفايدي، 2008).

لذلك يعتبر مدير المدرسة أحد أهم عناصر العملية التعليمية التربوية، فهو قائد البيئة التعليمية الذي عليه الاعتماد في تحقيق المدرسة لرسالتها، وفي سعي النظام التربوي لبلوغ أهدافه، وهو المسؤول الأول الذي يقف على رأس التنظيم المدرسي، ويتحمل المسؤولية الأولى والكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع، ويتطلب هذا الموقع من المدير أن يكون قادراً على العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم وعليهم لتحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار الرئيسية والمتداخلة التي تضم الأدوار: الأخلاقية، والتعليمية، والاجتماعية، والإنسانية، والسياسية، والإدارية، الأمر الذي يؤكد على أهمية وحساسية دور المدير في قيادة المنظمة المدرسية (أبو حامد، 2013).

2.2.1.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعرف الأداء الوظيفي بأنه نشاط يُمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على ذلك القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (العمرات، 2010).

كما عرّفه معجم مصطلحات العلوم الإدارية كما ورد عند (الصعوب، 82، 2017) بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.

كما عرف (محمد، 2019) الأداء الوظيفي بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق تمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وقد عرّفه سرحان (2014:213) بأنه: القيام بأعباء الوظيفة وواجباتها وفقاً لمعدل مفروض، أو درجة الأهداف التي وضعت للعمل والفرق والمؤسسة ومطلوب تحقيقها، وهو مجموعة من النشاطات التي تنفذ في مكان العمل، وتتعلق بالإنتاجية والحضور والانصراف والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية.

كما عرفته المشاقبة (2014:26) بأنه بيان أداء مديري المدارس، ومدى فعاليتهم وإنجازهم للمهام الإدارية وتنظيمها ومدى مقدرتهم على القيادة المدرسية، وتسيير شؤونها، وتحديد مستوى أدائها، والكشف عن نقاط القوة وتعزيزها، وتطويرها، ونقاط الضعف لتداركها وتصحيحها، مما يسهم في نجاح المؤسسة التربوية، وتحقيق أهداف النظام التربوي.

من خلال ما سبق لتعريفات الأداء نجد أنّ هناك تعدداً في تعريفات الأداء الوظيفي، فمن الكتاب من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم دراسات ميدانية. لذلك يعرفه الباحث إجرائياً: قياس جهد المعلم في المدرسة أو العمل المكلف فيه، وتحتوي على مجموعة من عناصر تقويم الكفايات، المهنية، والشخصية، والعلاقات مع الآخرين.

3.2.1.2 أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل المؤسسات سواء العامة أم الخاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسات، لذلك فإن إدارة المؤسسات التعليمية تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها،

ويمكن القول إنّ الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية لا يُعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع إلى النحو الآتي كما يرى (العامود، 2013):

1. يُعدُّ الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية.
2. يُعدُّ الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
3. يُعدُّ الأداء الوظيفي وسيلة للتعبير عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المؤسسة التعليمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
4. يُسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المؤسسة التعليمية في السوق من خلال استمرارية تطوير أداء المؤسسة وتحسينه لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
5. يُعدُّ تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المؤسسة.

4.2.1.2 عناصر ومكونات الأداء الوظيفي:

اتَّجه الباحثون لعرض عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه المساهمات ما ذكره "(درة والصباع، 305، 2008)، وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء من خلال تناول كفايات الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم على النحو التالي:

1. كفايات الموظف: ويقصد بها معلومات الموظف ومهاراته واتجاهاته وقيمه، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تُعد أمراً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
2. متطلبات العمل (الوظيفة): ويقصد بها المهام والمسؤوليات، أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.
3. بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة فيه، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم، وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

5.2.1.2 العوامل المؤثرة في الأداء:

يُشير علي (2016) أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر في الأداء الوظيفي على وجه الخصوص، وهي على النحو التالي:

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع.
2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات.
3. البيئة التنظيمية: وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف ووفرة المواد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

6.2.1.2 محددات الأداء:

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة للأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها يعتبر سلوكاً، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل والعناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء (صالحة، 2015) حيث قام بتقسيم الأداء إلى محددات داخلية، وهي تتعلق بالعامل بشكل مباشر، ومحددات خارجية، وهي تتعلق بالبيئة المحيطة.

المحددات الداخلية، وتشمل:

1. الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول المعلم على الدعم والحافز والذي يشير إلى الطاقات الجسمانية والحركية والعقلية التي يبذلها المعلم لأداء مهمته، حيث تتأثر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب. وإن هذا الجهد له طاقات تحفره عوامل وتثبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء، فبذلك يعتبر الجهد من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

2. القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، وتسمى أحياناً بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البداهة التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفة ما. وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء، لذلك تعتبر القدرات من محددات الأداء الوظيفي.

3. إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد المعلم أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد المعلم، بمعنى أن أداء المعلم يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به ويمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

المحددات الخارجية وتشمل:

1 - متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من المعلم. إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

2- البيئة التنظيمية: وتشر إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل

التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

7.2.1.2 أساليب تحسين الأداء الوظيفي:

هناك أساليب عديدة لتحسين الأداء، كما بينها البلوي (2008):

1- تحسين أداء الموظف: يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:

أ- التركيز على نواحي القوة: أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني الفرد في أدائه، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه، وتبنى هذه المواهب وعدم قتلها.

ب- التركيز على المرغوب: توفير الانسحاب بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يغني بأن الفرد يترك، أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

ت- ربط الأهداف بالشخصية: يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف، واهتماماته الشخصية، وأن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

2- تحسين الوظيفة: إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالاتي:

- المهام الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة، ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

- المهام الملائمة: العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوافر لديهم مهارات وصلاحيات. لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

- تصميم الوظيفة: يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب المستوى نفسه من المهارة، والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وبين ما هو مطلوب القيام به، أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.
- تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.
- التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفي فرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يجدد لديه الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.
- 3- تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة تتيح فرصاً للتغير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.
- 4- التخطيط لمكان العمل: من حيث إعادة النظر في كيفية الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل، والقضاء على الوقت الضائع.
- 5- الجداول: يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.
- 6- المشرف: أي إعادة النظر في عملية الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وإلى أي مدى يمكن تفويض السلطة للمرؤوسين.

8.2.1.2 التخطيط للأداء الوظيفي:

تخطيط الأداء الوظيفي هو عملية تهدف لتحقيق الكفاءة في الأداء من خلال أساليب تساعد على تحقيق أهداف عمليتي التعليم والتعلم، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة التعليمية وظروفها وإمكاناتها، ويهدف تخطيط الأداء الوظيفي إلى تحديد المسؤوليات التي يجب على الفرد تحملها خلال فترة زمنية محددة، وتحديد الغايات والأهداف المراد تحقيقها بوضوح وشفافية، وتحديد الكفاءات التي يمتلكها الفرد لأداء المهام الموكلة إليه، ووضع خطة مناسبة للتدريب والتطوير الوظيفي للفرد لرفع مستوى الأداء، كما تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة من العمليات الفرعية كالإعداد، والمناقشة والتصميم، والصياغة والاعتماد والاجتماعات بين المدير والقائمين على التخطيط لضمان سير العملية بنجاح (الحريري، 2012).

9.2.1.2 أسس التخطيط للأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الأسس التي يقوم عليها التخطيط الأداء الوظيفي كما أشار إليها القرشي (2008) وتتمثل في الآتي:

- القيام بعملية التنبؤ لتحديد التوقعات الخاصة بأهم الاحتياجات لتحسين الأداء في فترة مستقبلية محدودة، وهذا يتطلب جمع بيانات ومعلومات دقيقة عن حجم الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل.
- التخطيط للأداء عملية مستمرة انطلاقاً من استمرارية التخطيط الشامل للمؤسسة، وهذه الاستمرارية ضرورية من أجل مواجهة الظروف المتغيرة التي تمر بها.
- يبدأ التخطيط للأداء ويوجه من المستوى الإداري العالي، وبمشاركة جميع المستويات الإدارية الأدنى لإيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل ومن ثم لكل فرد فيها.

10.2.1.2 تقويم الأداء الوظيفي:

تتضمن عملية تقويم الأداء الكثير من أنشطة المنظمة التي يكون محورها المدير أو الموظف، إجراءات القياس والتقويم، حيث تتضمن وقت وتكرار التقويم، وتحديد من يقوم بالتقويم، ووسائل وتخزين وتوزيع المعلومات، وطرق تسجيل هذه المعلومات؛ لذلك تباينت تعريفات تقويم الأداء الوظيفي حسب آراء الباحثين:

يُعرف تقويم الأداء الوظيفي بأنه تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقليدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى. (هاشم، 2017).

كما يُعرف بأنه العملية التي - من خلالها - تحدد كيف يؤدي العامل وظيفته، وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء، وفي هذا الإطار تُركّز عملية تقويم الأداء على الأداء الوظيفي ليس فقط على المجهودات المطلوبة لأداء الوظائف، ولكن أيضاً على النتائج التي تتبع عملية التقويم، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برنامج تدريب وتوجيه للعاملين، وتغيير نظم الأجور والمكافآت والترقية (جاد الرب، 2009).

ومن خلال ما سبق يمكن أن يُعرف الباحث تقويم الأداء الوظيفي إجرائياً بأنها: العملية التي تجري بشكل دوري من خلال قيام مدير المدرسة بجمع البيانات والمعلومات عن عناصر العملية التعليمية، بهدف تحليل وتقويم أدائهم، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء العملية التربوية ومدى تحملهم لمسؤولياتهم.

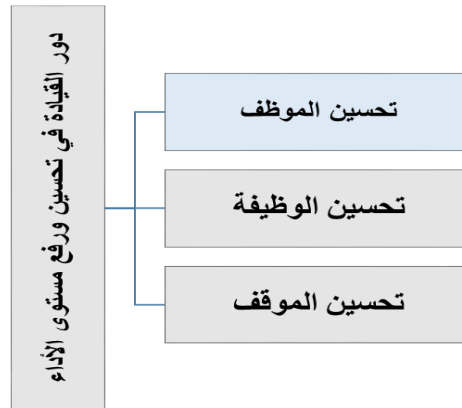
11.2.1.2 أهمية تقويم الأداء الوظيفي:

يُحقق نظام تقويم الأداء فوائد عديدة للمنظمة وللعاملين بها، ومن أهم هذه الفوائد:

- 1- يعد تقويم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة في إجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالمعلمين أنفسهم، حيث تُسهم المنظمة منها ما يتصل بالتنظيم تقويم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء المعلمين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري.
- 2- يسهم تقويم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى المعلمين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل، وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
- 3- يُسهم تقويم الأداء في تطوير أداء المعلمين وتحسينه، فهو يعين المديرين والقادة على اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة المعلمين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك المعلمين وسد جوانب النقص في كفاءتهم. (ماهر، 2016)

12.2.1.2 دور القيادة في تحسين ورفع مستوى الأداء:

من المسلم به أن تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي فإننا يجب أن ننظر باهتمام بالغ إلى العوامل المؤثر في الأداء، وهنا يأتي دور القائد في تحسين الظروف المحيطة بهذه العناصر والذي يكمن دوره في ثلاثة مداخل كما قسمه الفايدي (2008) لخص في الشكل رقم (5) الذي صممه الباحث، وهو النحو التالي:



شكل رقم (5.2) : دور القيادة في تحسين ورفع مستوى الاداء

المدخل الأول: تحسين الموظف:

1. وذلك بالنظر إلى نقاط القوة لديه وتنميتها.
2. التركيز على التوازن بين ما يرغب به الموظف والعمل الذي يؤديه بامتياز.
3. الربط بين الأهداف الشخصية.

المدخل الثاني تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفي يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني الأداء الوظيفي إذا كانت تفوق مهارات وقدرات الموظف.

المدخل الثالث تحسين الموقف:

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من مهارات وقدرات وسمات شخصية فقط بل يتأثر أيضاً لطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد والموقف الذي تؤدي فيه الوظيفة مما تعطي فرصاً للتغيير.

العلاقة بين الجدارات القيادية والأداء الوظيفي:

غالبا ما تعزو الأدبيات التعليمية الفضل في تحسين الأداء المدرسي إلى المديرين والقيادات التعليمية الذين تضفي عليهم بعض النظريات مثل القيادة التحويلية صفات الإلهام والكاريزما، فهم يعملون على إنجاح المؤسسة التعليمية من خلال صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها ويحددون أهدافها واتجاهها وتوقعاتها، ويذللون العقبات لتحقيق تلك الأهداف، ويواجهون التحديات لترسيخ الثقافة التنظيمية. وتجد تلك الأدبيات أن العلاقة وثيقة بين تواجد هذا النوع من القادة، وبين تحسن الأداء المدرسي، وبين رضا المعلمين وإنجازات الطلبة وتقدمهم.

في المقابل يرى بعض الباحثين أن في التركيز على دور القادة في تحسن الأداء الدراسي في المؤسسات التعليمية وربط الإنجازات بالقادة الأفراد تبخيسا لجهود الآخرين وتقليل من شأنهم وحققهم، لذلك فإن وصف دور القادة بهذه الصورة مبالغ به، لأن القائد لا يقوم بالعمل منفردا بل بالتشارك من كل العاملين بالمؤسسة، كما أن هذا التركيز على دور القادة جعل اهتمام الباحثين ينصب على البنى والهيكل التنظيمية والوظائف الإدارية وليس على الممارسات القيادية التي تجرى يوميا في المؤسسات التعليمية من قبل المديرين وغيرهم ممن يشغلون مناصب قيادية (Al-Slaoui, 2017).

وقد تم تبني أنماط قيادية في عدد من المدارس والمؤسسات التعليمية في بعض الدول الغربية، وتحديداً في الولايات المتحدة، وبريطانيا، وكندا، وأستراليا، وبعض الدول الاسكندنافية،

انطلاقاً من أن للجداريات القيادية أثراً إلى تطوير المقدرات المهنية للمعلمين، وبالتالي تحسين الأداء المدرسي، وهو هدف تسعى إليه المدارس باستمرار من خلال سلسلة الأنشطة والجهود التي تهدف إلى إدخال تحسينات مستمرة على المخرجات والخدمات والعمليات المدرسية للحد من الهدر، وجعل جميع العمليات فعالة وذات كفاءة عالية، وكذلك من خلال إحداث تغيير في بيئات التعلم، والظروف المتصلة بها (Obadara, 2013).

وقد وجدت دراسة دامبسون وهافور ولاريا (Dampson, & Havor & Laryea, 2018) علاقة بين القيادة وتحسين الأداء المدرسي. كما يشير عدد من الدراسات إلى تأثير إيجابي للقيادة على التعليم والتعلم ونتائج التلاميذ (Suok, 2013)، أما هاريس وموجيس (Harris, 2011) فوجدتا أثراً إيجابية للقيادة على فعالية الذات لدى المعلمين ودافعيتهم والتزامهم وروحهم المعنوية، وهو ما ينعكس إيجاباً على سلوك التلاميذ ونتائجهم التعليمية.

ويرى الباحث بأن تحسين الأداء المدرسي يمكن من خلال تجسير الفجوة بين الواقع والمتوقع والعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل، والبرامج التدريبية الهادفة لتحسين المهارات، وقياس التقدم الحاصل في المهارات بعد الإجراءات المتخذة، ووضع خطط للتطوير والتحسين المستمر للأداء. كما تتحسن من خلال الاهتمام بعملية النمو المهني للمعلمين في ضوء حاجاتهم المهنية من أجل إكسابهم عديداً من المهارات التي تساعدهم في التعامل مع مكونات المدرسة المادية والمعنوية بسهولة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين بناء على نشاطهم وخبراتهم وعملهم ومقدراتهم، حتى يكون لدى المعلمين شعور بانتمائهم للمدرسة من خلال تبني تقنيات وطرق جديدة في التعليم، وهذا يتطلب سياسة تعليمية واضحة من قبل الإدارة التربوية التي توفر لهم بيئة تعليمية ومناخ تعليمي مناسب لأدائهم الوظيفي.

جهاز التعليم العربي في النقب:

أشار أبو سعد (2021) أن نظام التعليم الإسرائيلي لم يتعامل مع المجتمع العربي البدوي في النقب على أنه جزء من المجتمع الإسرائيلي، وبالتالي كانت خدمات التعليم المقدمة له قليلة. إن الإمكانيات الكامنة في التعليم والتربية كوسيلة لتطوير المجتمع العربي البدوي، والتكيف مع عملية التحديث والاندماج في سوق العمل الإسرائيلي لم يتم تطويرها بشكل كافٍ وملئم للقرن الحادي والعشرين. يبلغ تعداد المجتمع العربي البدوي في النقب حوالي 280 ألف نسمة، الذين يعيشون في تسع بلدات أقامتها الدولة وفي عدد من القرى مسلوحة الاعتراف - تتميز جميعها بوضع اجتماعي واقتصادي

متدني للغاية، ومستوى متدنٍ من التنمية، ونقص كبير في البنى التحتية الأساسية، مستوى متدنٍ من الخدمات، فقر وبطالة مرتفعة.

نظام التعليم العربي - البدوي في النّقب في ضوء الأرقام:

في العام الدراسي (2020-21)، بلغ عدد الطّلاب (رياض أطفال - الصفوف الثّانية عشرة) في جهاز التعليم البدوي في النّقب 101,239 طالب وطالبة في 703 روضة أطفال، و 108 مدرسة ابتدائية تشمل التّربية الخاصة، و 44 مدرسة فوق الابتدائية. حوالي 30% من الطّلاب يدرسون في مؤسسات تعليمية في المجالس الإقليمية في "نفية مدبار" والقسم التي تقدم الخدمات لسكان القرى مسلوقة الاعتراف في النّقب. يشكل عدد الطّلاب العرب البدو في النّقب حوالي 30% من الطّلاب في لواء الجنوب. تجدر الإشارة إلى أنّ هناك 185 مركزاً لاستكمال التعليم الثّانوي والحصول على شهادة الثّانوية العامة في البلدات اليهودية في لواء الجنوب، ولا توجد مثل هذه المراكز في البلدات البدوية في النّقب، على الرّغم من الحاجة الملحة لها (وزارة التّربية والتعليم، <https://shkifut.education.gov.il/city/11619>).

واقع واحتياجات نظام التعليم العربي - البدوي في النّقب:

- الاستثمار في التعليم البدوي في النّقب، من قبل وزارة التّربية والتعليم والسلطات المحلية ضئيل للغاية، والوضع الاقتصادي هش، ومستوى التعليم منخفض للغاية. تنعكس هذه الفجوات في جودة نظام التعليم الذي يتسم بمعدلات تسرّب مرتفعة وتحصيل دراسي منخفض.
- إنجازات الطّلاب البدو في النّقب في امتحانات "ميتساف" أقل بكثير من إنجازات الطّلاب في التعليم العبري، وكذلك من إنجازات التعليم العربي. وكذلك نسبة الاستحقاق لشهادات البجروت من أبناء ال 17 في المجتمع العربي - البدوي في النّقب منخفضة نسبياً، مع 36.8% مقابل 51.4% في المجتمع العربي و 68.1% في المجتمع اليهودي في العام 2018.
- معدلات التّسرب المرتفعة والتحصيل المنخفض في المجتمع البدوي في النّقب هي الأعلى في البلاد على مر السنين، إذ وصلت نسبة التّسرب حتى سن 17 في عام 2017 إلى 31% مقابل 12% في المجتمع العربي و 7% في المجتمع اليهودي، مما يعيق من فرص دخول الشباب البدوي الى مؤسسات التعليم العالي.
- مكانة المعلمين في المدارس البدوية في النّقب خاصة. تمثل المدارس المؤسسات التي تحاول غرس القيم الغربية في مجتمع تقليدي ومحافظ بشكل أساسي. في المقابل، فإن التّركيز على المنافسة في التّحصيل هو تغيير جوهري في نمط حياة البدو التقليدية.

- تجنيد الكوادر التربوية في نظام التعليم العربي بشكل عام والبدوي في النّقب بشكل خاص تحدّده بشكل أساسي اعتبارات سياسيّة. مسألة توظيف المعلمين والمديرين والمفتشين في نهاية المطاف بأيدي وزارة التربية والتعليم، التي تقرّر من هو المؤهل للانخراط في التدريس دون استشارة نظام التعليم العربي المحلي. علاوة على ذلك، فإنّ الشّهادات والتدريب بحد ذاتهم لا تكفي لتلقي منصب تدريسي للمواطنين العرب في إسرائيل. فقبل تعيينهم في نظام التعليم، يتعين عليهم الخضوع - دون علمهم، بالمناسبة - لتصنيف أمني، والحصول على ختم سري من جهاز الأمن العام.
- العلاقة بين المدرسة والمجتمع البدوي هي ضعيفة للغاية. الأهل والمجتمع يتعاملون مع المدارس بلا مبالاة. معظم الأهالي لا يزورون المدارس ولا يكثرثون بما يجري فيها. كلا الطرفين يلومان بعضهما البعض على الخلّ في أداء المدرسة. من جهة، يتهم الأهالي المعلمين بالإهمال في أداء عملهم، مما يتسبب في فشل الطّلاب وتسربهم من الجهاز التعليمي. من الجهة الأخرى، يدعي المعلمون بأنّ عدم تعاون الأهالي هو ما يؤدي إلى الفشل.
- ميزانيات التعليم هزيلة للغاية وبعيدة عن تلبية احتياجات نظام التعليم البدوي في النّقب. على سبيل المثال: يتمتع الطّالب اليهودي بميزانية سنويّة تزيد بنسبة 24٪ عن الميزانية التي يتلقاها الطّالب العربي. تجدر الإشارة إلى أنّ مراقب الدّولة قد نوّه في عدّد من التّقارير في العقد الماضي بما في ذلك التّقرير الأخير الصّادر في آب/ أغسطس 2021 بشأن مشاكل جدية تتعلق بالموازنة التي يعاني منها البدو في النّقب. على الرّغم من ميزانية الحكومة البالغة مليارات الشّواقل في الخطّ الخمسيّة، والتي تهدف إلى تقليص الفجوات بين القطاعات المختلفة وتخصيص ميزانيات جاريّة للسلطات المحليّة البدوية في النّقب، بقيت الفجوات بين البلديات البدوية وغيرها من البلديات في النّقب كبيرة.
- هناك نقص كبير ومستمر في الصّفوف التعليميّة في جهاز التعليم البدوي في النّقب، ما يؤدي إلى كثافة كبيرة فيها. على سبيل المثال: في 2014-2015 بلغ متوسط عدّد الطّلاب في الصّف لجميع الفئات العمريّة في المدارس البدوية 31.49 مقابل 27.79 في جهاز التعليم العبري، كما بلغ متوسط عدّد الطّلاب في المدارس البدوية في النّقب 665، مقارنة بـ 372 مترًا مربعًا في جميع المدارس في البلاد، بينما تبلغ المساحة المتوسطة للطّالب البدوي في النّقب 1.71 مترًا مربعًا مقابل 4.26 مترًا مربعًا في مدرسة يهوديّة في إسرائيل و3.91 مترًا مربعًا في مدرسة يهوديّة في النّقب.

- هناك أيضًا نقص في المعلمين المؤهلين في جميع مستويات التعليم، وخاصة في المدارس الثانوية. إن مستوى الأداء المهني للمعلمين العرب - البدو أقل من مستوى المعلمين في جهازي التعليم العربي والعبري عمومًا.

هذه المشاكل في نظام التعليم تجعل من الصعب على المجتمع العربي - البدوي في النقب الاندماج في سوق العمل الإسرائيلي، ويجب العمل على إيجاد الحلول قبل اتساع الفجوات أكثر. هنا، يمكن ويجب أن يكون التعليم العالي بمثابة رافعة لتقدم وتمكين المجتمع العربي - البدوي في النقب. تجدر الإشارة إلى أن الدولة بذلت جهودًا في العقد الأخير لزيادة عدد الطلاب البدو في مؤسسات التعليم العالي، لكن لا تزال نسبة الطلاب الذين يدرسون في الجامعات والكليات الأكاديمية منخفضة مقارنة بالمجتمع العربي واليهودي. هناك حاجة إلى التوجيه الأكاديمي للشباب البدوي منذ مرحلة اختيار مواد التخصص في المدرسة الثانوية وحتى مراحل القبول في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم الدخول إلى سوق العمل.

وبكلمات مراقب الدولة في تقريره من آب/ أغسطس 2021: "إن وضع [العرب - البدو في النقب] اليوم على أنهم أفقر شريحة في إسرائيل، يفرض على الحكومة الإسرائيلية مسؤولية العمل من أجل تمكينهم من الخروج من وضعهم وتقديم، وخاصةً لجيل الشباب الأدوات اللازمة والبنى التحتية المادية لمواجهة تحديات المستقبل بنجاح".

تعمل الحكومة الإسرائيلية والمنظمات غير الحكومية على تعزيز التعليم في النقب وتحسين الظروف التعليمية. يتم توفير برامج تعليمية خاصة ومشاريع تركز على تحفيز الطلاب وتوفير فرص تعليمية متكاملة.

على الرغم من التحديات، هناك العديد من الأمثلة الناجحة للطلاب من النقب الذين حققوا نجاحًا أكاديميًا ومهنيًا. يُشجع الطلاب على الاستفادة من الفرص التعليمية المتاحة والعمل بجد لتحقيق أهدافهم التعليمية.

هناك برامج تعليمية محددة تستهدف الطلاب في النقب. وجود تحديات تعليمية في هذه المنطقة، بما في ذلك نقص الموارد والبنية التحتية، قد أدى إلى اتخاذ تدابير لتعزيز التعليم في النقب. من أجل تعزيز التعليم في النقب، تم تطوير برامج تعليمية محددة تستهدف الطلاب في هذه المنطقة. على سبيل المثال، تم إطلاق برنامج "حورية" الذي يهدف إلى تعزيز التعليم الابتدائي في المدارس البدوية في النقب. يوفر البرنامج دعمًا تعليميًا وتدريبًا للمعلمين والطلاب في المدارس البدوية، ويسعى إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز فرص النجاح الأكاديمي للطلاب.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل العديد من المنظمات غير الحكومية والهيئات التعليمية على تقديم برامج تعليمية إضافية ومساعدة في تعزيز التعليم في النقب. تتضمن هذه البرامج دعمًا تعليميًا إضافيًا، وورش عمل، وتدريبات، ومنح دراسية، وتوفير الموارد التعليمي من بين البرامج التعليمية الموجودة في النقب، يمكن ذكر برنامج "تعليم النقب". يهدف هذا البرنامج إلى توفير فرص تعليمية متنوعة ومتميزة للطلاب في المنطقة. يشمل البرنامج تنظيم فصول دراسية متنوعة، بالإضافة إلى برامج تدريبية وورش عمل، وأنشطة تربوية وثقافية. كما تعمل الحكومة الإسرائيلية والهيئات التعليمية المحلية على تطوير المناهج الدراسية وتوفير الموارد التعليمية اللازمة للمدارس في النقب. تهدف هذه الجهود إلى تعزيز جودة التعليم وتلبية احتياجات الطلاب في المنطقة.

بالإضافة إلى ذلك، توجد مبادرات ومؤسسات غير حكومية تعمل على تعزيز التعليم في النقب. تقدم هذه المؤسسات برامج تعليمية إضافية، مثل دورات اللغة الإنجليزية، وبرامج تعزيز المهارات الأكاديمية، ودعم التعلم الإلكتروني. على الرغم من هذه الجهود، لا يزال هناك تحديات تواجه التعليم في النقب، مثل نقص الموارد والبنية التحتية المحدودة في بعض المناطق. ومع ذلك، العديد من الجهود تبذل لتحسين الوضع التعليمي وتوفير فرص تعليمية أفضل للطلاب في النقب.

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات العربية المتعلقة بالجداريات القيادية:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة بهدف توسيع معرفته بموضوع الدراسة والمتعلق بتحديد درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في منطقة النقب للجداريات القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين (دراسة مسحية)

وسوف يعرض الباحث للدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم، وذلك كما يلي:

1.2.2 الدراسات السابقة باللغة العربية:

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالجداريات القيادية:

دراسة آل مداوي ومحمد (2020) هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسات الجداريات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي،

واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة مكونة من (45) فقرة، ووزعت على عينة بلغ عددها (69) عضواً اختيروا بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: توافر محور الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد بدرجة متوسطة، وتوافر ممارسات محور العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة، وأن رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات النظرية تتوفر لديهم الجدارات القيادية بدرجة أكبر من توافرها لدى نظرائهم بالكليات الطبية والعملية.

دراسة المناصير (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة اختيروا بأسلوب الطبقة العشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة، طورت أداتان، إحداهما لقياس درجة توافر الجدارة التنظيمية، والثانية لمعرفة مستوى الميزة التنافسية، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة توافر الجدارة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى الميزة التنافسية كان بدرجة متوسطة. كذلك تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بلغت (0.88) في متوسطات استجابة المعلمين بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان، وبين مستوى الميزة التنافسية، وكانت العلاقة موجبة.

دراسة حسين وآخرين (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض التجارب العالمية للتنمية الإدارية المبذورة على الجدارات لمديري المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الكمي لمناسبة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات وتكونت عينة الدراسة من بعض الدول، الاتجاه (الماليزي، البريطاني، الصيني)، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية والتنموية بطريقة علمية منهجية، واعتماد عملية التنمية الإدارية لمديري المدارس على أساليب التدريب المتنوعة، والتنمية الإدارية من خلال التعلم من المديرين القدامى كوسيلة تدريبية فعالة.

دراسة خاطر (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على أسس النظرية لمدخل بناء الجدارة المهنية في الفكر الإداري المعاصر، وتحليل بعض صيغ التجديد الإداري المعاصر ودورها في بناء الجدارات المهنية لقيادات الإدارات التعليمية في مصر، ولتحقيق الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي وظف في دراسة واقع الجدارات المهنية في أداء قيادات الإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم، حيث وزعت الاستبانة على عينة بلغ مقدارها (78) من

مديري القيادة الإدارية، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: ضعف ممارسة قيادات الإدارات التعليمية لبعض مجموعات الجدارة المهنية، والتمثلة في الجدارة الإنتاجية والجدارة الفنية، والجدارة القيادية، والجدارة الشخصية، ولقد انتهت الدراسة بتقديم آليات مقترحة لتوظيف مدخل بناء الجدارة المهنية في تطوير أداء قيادات الإدارات التعليمية بمصر.

دراسة سفر (2017) هدفت إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بمستوى معايير المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة لجمع البيانات مكونة من (89) فقرة، وقد طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2015 على كامل مجتمع الدراسة المكون من (23) مشرفة إدارة مدرسية بمنطقة مكة المكرمة، وأظهرت نتائج الدراسة: أنَّ تقدير الدرجة الكمية لمستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة "متوسط"، وتقدير الدرجة الكلية لمستوى معايير المدرسة المتميزة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة "متوسط".

دراسة الأحمدى (2015) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر معايير الجدارة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة من وجهة نظر الإدارة المدرسية والمعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الباحثة استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (13) مديرة، و(300) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن معايير مجموعة جدارات التوجه نحو الإنجاز وجدارات الأثر والتأثير، والجدارات الإدارية، والجدارات الذهنية لدى مديرات المدارس .

دراسة عهود (2020) هدفت هذه الدراسة التعرف الى درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمه تم اختيارها بأسلوب الطبقي العشوائية، حيث أظهرت النتائج ان درجة توافر الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة. وان مستوى الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة. كذلك تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الجدارات التنظيمية لدى مديري المدارس وبين مستوى الميزة التنافسية عندهم.

دراسة ازدهار واخرين (2019) هدفت الى التعرف الى مستويات المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر، كذلك التعرف الى مستوى الابداع الإداري لدى

مديري المدارس والكشف عن العلاقة بين المهارات القيادية والابداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. لتحقيق اهداف الدراسة وللإجابة عن اسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي عن طريق بناء استبانة مكونة من ابعاد المهارات القيادية والابداع الإداري. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية اذ تكونت عينة الدراسة من (803) معلمين ومعلمات. أظهرت النتائج ان درجة المهارات القيادية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة كبيرة، كذلك وجود درجة كبيرة للابداع الإداري لدى مديري المدارس. كما أظهرت النتائج وجود علاقة دلت دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والابداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين.

دراسات ذات علاقة :

دراسة عبد السلام (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أثر أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، والمهارة، والتفكير، والحدس) ودورها في تعزيز الجدارات القيادية بالإدارة العليا والوسطى التي تمكنهم من التعامل مع جميع المواقف المختلفة بالشركة المصرية للطيران محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال قائمة الاستقصاء، والتي وزعت على عينة طبقية بلغت (284) من المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركة مصر للطيران، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً معنوياً لأبعاد المعرفة الضمنية على تعزيز الجدارات القيادية بالشركة المصرية للطيران.

دراسة **خواجة** (2020) هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الجدارات القيادية ، وتحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ولقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات من عينة بلغ عددها (138) من أعضاء الهيئة التدريسية، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان في مصر.

دراسة **الشوربجي** (2020) هدفت الدراسة إلى إعداد برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات أعدت استبانة مكونة من (54) فقرة، ووزعت على عينة من المعلمين والطلاب بالمدارس الثانوية التجارية بمحافظة القاهرة والمنوفية بلغ عددها (669) معلماً و (1237) طالباً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج

أبرزها: توافر هذه الجدارات لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية بمحافظة القاهرة بدرجة أعلى منها في محافظة المنوفية.

دراسة الحلالمة وآخرين (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للذكاء العاطفي في تعزيز أثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المديرين، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المستشفيات الأردنية، أما عينة الدراسة فتكونت من المستشفيات الأردنية الخاصة الواقعة ضمن حدود العاصمة عمان، فيما تكونت وحدة التحليل من مديري الإدارات والدوائر العاملين في المستشفيات الأردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة عمان والبالغ عددهم (73)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي مباشر للجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة، ووجود أثر إيجابي مباشر للجدارات القيادية على الذكاء العاطفي في المستشفيات الأردنية الخاصة، ووجود أثر إيجابي مباشر للذكاء العاطفي على جودة الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة، ويلعب الذكاء العاطفي إيجابياً دوراً ذا دلالة إحصائية في تعزيز أثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة الثانوية في مدينة مكة تتوافر بدراسة متوسطة.

دراسة الطلاع (2014) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة لبعض المتغيرات التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعات قطاع غزة وعلاقتها بالجدارة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبانة كأداة في جمع البيانات، ووزعت الاستبانة على عينة بلغ عددها (320) موظفاً من العاملين الإداريين بالجامعات الذين اختبروا بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها: توافر درجة مرتفعة من المتغيرات التنظيمية في جامعات قطاع غزة، وكان ترتيب المجالات كالتالي: التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة العمل، نمط الاتصال. وأن هناك مستوى مرتفعاً من الأداء، كما دلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية دالة بين المتغيرات التنظيمية وبين الجدارة التنظيمية.

دراسة (أبازيد) (2008) استهدفت الدراسة معرفة مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتطوير استبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (500) فرد واستعيد منها (380) استبانة، أي ما نسبته (76%). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات بدرجة متوسطة، كذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة

نحو تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين تُعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة التقيد بنصوص نظام الخدمة المدنية في إشغال الوظائف، ومراجعة إجراءات الامتحانات والمقابلات، والتركيز على الوصف الوظيفي، وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في إجراءات الاختيار.

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

هدفت دراسة حمدان (2021) التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، وعلاقته ببعض المتغيرات، وتكونت عينة الدراسة من (320) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتؤكد الباحث من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة: مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم حيث جاء بدرجة متوسطة. كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم تُعزى لأثر الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

دراسة إبراهيم وحلاق (2020) هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من خلال وجهة نظر معلمي تلك المدارس في مدينة دمشق، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأعدا استبانة لقياس درجة الأداء الوظيفي لمديري المدارس مكونة من (31) فقرة، ووزعت على عينة مكونة من (175) من المعلمين في مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي في مدينة دمشق، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: متوسط مستوى الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمين على غالب بنود الاستبانة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين على الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة محمد (2019) هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لأبعاد القيادة الاستراتيجية، ووضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مكونة من (54) فقرة ووزعها على عينة بلغ عددها (194) من معلمي التعليم الثانوي الحكومي (بنين) من مكتب التربية والتعليم بمدينة جدة، وتوصلت الدراسة

إلى نتائج من أبرزها: أن مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة الاستراتيجية أحياناً، وليس توجهاً دائماً لهم، ووجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المعلمين لصالح الذين حضروا دورات تدريبية متخصصة في هذا الجانب، ووجود فروق تعزى للمؤهل العلمي لصالح المؤهل العالي في معظم الأحيان، وفروق تعزى للخبرة لصالح الخبرة الأعلى.

دراسة أبي غزالة (2017) هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم استبانتيين، الأولى ضغوط العمل مكونة من (34) فقرة، والثانية الأداء الوظيفي مكونة من (36) فقرة، وطبقت على عينة مكونة من (882) من العاملين في المدارس الثانوية الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: إن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بمستوى متوسط، في حين جاء مستوى الأداء الوظيفي بمستوى الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع، وتوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل، ومستوى الأداء الوظيفي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تُعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة- لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري التخصص، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة- لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والتخصص، والمؤهل العلمي.

دراسة علي (2016) هدفت الدراسة إلى تحديد الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة خاصة بموضوع الدراسة، ولقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (229) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: جاءت الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم مرتفعة جداً للرقابة الإدارية، جاءت الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ووجدت فروق ذات دلالة

إحصائية ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس- لصالح الإناث.

دراسة صالحة (2015) هدفت الدراسة تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أداة الدراسة، وتمثلت باستبانة تكونت من (58) فقرة، ولقد وزعت على عينة بلغ عددها (420) معلم ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة جاءت مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من قبل مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة والأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة المرزوق (2015) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة جرش في تطبيق معايير الجودة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقام الباحث ببناء أداة الدراسة وتمثلت باستبانة وزعها على عينة عشوائية مكونة من (304) معلمين ومعلمات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفي إجابات المعلمين والمعلمات تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفي إجابات المعلمين والمعلمات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل لصالح 10 سنوات فأكثر.

دراسة الغامدي (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس في السعودية المطبقة لبرنامج تطوير في المجالات التالية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة). وكان المنهج المُتبَع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي، وقد تكونت عينة الدراسة من (70) مشرفاً، و (121) معلماً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة خاصة بدراسته، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: بلغ متوسط الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير في المجالات التالية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة) درجة عالية، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي- لصالح المعلمين وفروق في الخبرة الوظيفية لصالح أقل من عشر سنوات، حول مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير في جميع المحاور، هذا بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة

تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)، حول مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج تطوير في جميع المحاور.

دراسة الشراري (2013) هدفت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية البالغ عددهم (45) مديراً ومديرة، ولأغراض تحقيق هدف الدراسة طورت أداة الدراسة (الاستبانة) بعد التأكد من صدقها وثباتها، ووزعت على جميع أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن المتوسطات الحسابية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة (التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، مهارات الاتصال، المتابعة، والتقييم)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد الدراسة تُعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي) في جميع مجالات الدراسة.

دراسة المسوري (2012) هدفت الدراسة إلى مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد استبانة لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس، ووزعت على عينة مكونة من (35) مديراً و (175) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية، ما بين الضعيف والمتوسط والعالي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين والمعلمين، مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم.

3.2.2 دراسات ذات علاقة :

دراسة عبد السلام (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أثر أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، والمهارة، والتفكير، والحدس) ودورها في تعزيز الجدارات القيادية بالإدارة العليا والوسطى التي تمكنهم من التعامل مع جميع المواقف المختلفة بالشركة المصرية للطيران محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال قائمة الاستقصاء، والتي وزعت على عينة طبقية بلغت (284) من المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركة مصر للطيران، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً معنوياً لأبعاد المعرفة الضمنية على تعزيز الجدارات القيادية بالشركة المصرية للطيران.

دراسة **خواجة** (2020) هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الجدارات القيادية ، وتحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ولقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات من عينة بلغ عددها (138) من أعضاء الهيئة التدريسية، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان في مصر.

دراسة **الشوربجي** (2020) هدفت الدراسة إلى إعداد برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات أعدت استبانة مكونة من (54) فقرة، ووزعت على عينة من المعلمين والطلاب بالمدارس الثانوية التجارية بمحافظة القاهرة والمنوفية بلغ عددها (669) معلماً و (1237) طالباً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: توافر هذه الجدارات لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية بمحافظة القاهرة بدرجة أعلى منها في محافظة المنوفية.

دراسة **الحلالمه** وآخرين (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للذكاء العاطفي في تعزيز أثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المديرين، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المستشفيات الأردنية، أما عينة الدراسة فتكونت من المستشفيات الأردنية الخاصة الواقعة ضمن حدود العاصمة عمان، فيما تكونت وحدة التحليل من مديري الإدارات والدوائر العاملين في المستشفيات الأردنية الواقعة ضمن حدود العاصمة عمان والبالغ عددهم (73)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي مباشر للجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة، ووجود أثر إيجابي مباشر للجدارات القيادية على الذكاء العاطفي في المستشفيات الأردنية الخاصة، ووجود أثر إيجابي مباشر للذكاء العاطفي على جودة الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة، ويلعب الذكاء العاطفي إيجابياً دوراً ذا دلالة إحصائية في تعزيز أثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة الثانوية في مدينة مكة تتوافر بدراسة متوسطة.

دراسة **الطلاع** (2014) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة لبعض المتغيرات التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعات قطاع غزة وعلاقتها بالجدارة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبانة كأداة في جمع البيانات، ووزعت الاستبانة على عينة بلغ عددها (320) موظفاً من العاملين الإداريين بالجامعات الذين اختيروا

بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها: توافر درجة مرتفعة من المتغيرات التنظيمية في جامعات قطاع غزة، وكان ترتيب المجالات كالتالي: التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة العمل، نمط الاتصال. وأن هناك مستوى مرتفعاً من الأداء ، كما دلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية دالة بين المتغيرات التنظيمية وبين الجدارة التنظيمية.

دراسة (أبازيد) (2008) استهدفت الدراسة معرفة مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن؛ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتطوير استبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (500) فرد واستعيد منها (380) استبانة ، أي ما نسبته (76%). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات بدرجة متوسطة، كذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين تُعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة التقيد بنصوص نظام الخدمة المدنية في إشغال الوظائف، ومراجعة إجراءات الامتحانات والمقابلات، والتركيز على الوصف الوظيفي، وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في إجراءات الاختيار.

4.2.2 الدراسات السابقة الأجنبية

دراسة بورترى وآخرين (Putri & Kristiawan & Rohana, 2020) هدفت الدراسة إلى التقدم بوصف للجدارات اللازمة لمدير الثانوية في بانجواسين ريجنسي باندونيسيا، مع التقديم بتصوّر مقترح لتحسين تلك الجدارات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الملاحظة والاستبانة والمقابلة كأدوات رئيسة للدراسة، وبلغت العينة (75) مدير مدرسة، ولقد توصلت إلى نتائج من أبرزها: بلغ مستوى الجدارات الإدارية لدى مديري الثانوية بدرجة متوسطة بنسبة (81.14%)، وبلغ مستوى جدارات تطوير المشاريع بدرجة متوسطة بنسبة (81.84%)، وبلغ مستوى الجدارات الإشرافية بدرجة متوسطة، بشكل عام بلغ مستوى الجدارات بنسبة (82.65%).

دراسة لامبيرت وبوشاما (Lambert & Bouhamma, 2019) هدفت الدراسة إلى تحديد الجدارات المهنية والسلوكية التي يحتاجها قادة المدرسة، واللازم لقيامهم بعملهم لمواجهة التحديات التي تعترضهم ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي البنائي، واستخدمت المقابلة كأداة رئيسة لدراسة، حيث بلغت العينة (13) من مديري المدارس، وتوصلت

الدراسة إلى نتائج من أبرزها: أن الجدارات المهنية المطلوبة لمواجهة تحديات مديري المدارس هي إدارة الخدمات التعليمية، وأهم هذه الخدمات تطوير المشاريع التعليمية وإدارة الأولويات، وإدارة البيئة التعليمية وأهمها التكيف مع التغيير، وإدارة الموارد البشرية، وأهمها التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وإدارة الموظفين، وأن معيار الجدارة يؤثر في مستوى فاعلية مديري المدارس عند مواجهتهم للتحديات اليومية.

دراسة هي وهو (He & Huo, 2017) هدفت الدراسة الكشف عن كيفية تبني المدارس الإعدادية والابتدائية في الصين للجدارات الأساسية وتحليل أبعاد ممارستها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الاستقصائي عن تحليل المحتوى، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: وجود وعي بالجدارات الأساسية للقيادة في المدارس الإعدادية والابتدائية، وتنفيذ الجهود لتطبيق تعليم الجدارات الأساسية بالجهود المشتركة للأسرة والمدرسة والمجتمع.

دراسة أفشار ودوستي (Doosti & Afshar, 2016) هدفت إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الإعدادية الإيرانية. وتكونت عينة الدراسة من (64) من المعلمين العاملين في المدارس الإعدادية الإيرانية، و(1774) طالباً. واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة: أن هناك اختلافاً واضحاً في الرضا الوظيفي للمعلمين وتأثيره على أدائهم الوظيفي، كما أظهرت الدراسة أن من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي هي: المعرفة التربوية، والاهتمام غير المتكافئ للطلبة، وعدم الالتزام المهني، ومشكلات العلاقات الشخصية.

دراسة شامكي (Shamaki, 2015) هدفت إلى التعرف على أسلوب القيادة المناسبة التي يمكن أن تجعل المعلمين أكثر فاعلية من حيث الإنتاجية والأداء الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (165) معلماً اختيروا بالطريقة العشوائية في المدارس الثانوية العامة في ولاية تارابا في نيجيريا. وأظهرت نتائج الدراسة: أن أسلوب القيادة الديمقراطية يسهم بشكل أكبر في زيادة إنتاجية المعلمين من الأسلوب التسلطي، وإنَّ هناك دوراً بارزاً لمديري المدارس الثانوية في التأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة فنسنت (Vincent, 2012) هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس الابتدائية الكاثوليكية في الولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء الحالية، ومعرفة أفضل الممارسات القيادية في تقييم الأداء، واتبعت الباحثة المنهج النوعي، حيث استخدمت الاستبانة، والمقابلة المسجلة وإجابات أسئلة أفراد العينة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (27) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة نتائج أبرزها: أن فاعلية نظام تقييم أداء مديري

المدارس وإسهامه في تطوير أداء المديرين جاء بدرجة متوسطة، وأن معايير التقييم الحالي لجوانب العمل كانت شاملة، وانسجام هيكلية نظام التقييم مع توقعات المديرين للوظيفة ومع الوصف الوظيفي لهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفاعلية نظام التقييم وفقاً لمتغير الخبرة.

دراسة اوشي وكريستيانو (Uche & Christiana, 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العوامل المحفزة وأداء المعلمين في المهنة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبق الاستبانة على عينة مقدارها (150) معلماً، سُحبت هذه العينة من (10) مدارس ثانوية بنيجيريا، وقد توصلت الدراسة نتائج أبرزها: وجود علاقة كبيرة بين العوامل المحفزة وأداء المعلمين، وأن الحوافز والمكافآت من المديرين تساهم في تحفيز وتحسين أدائهم الوظيفي، وأن هناك علاقة إيجابية بين مستوى التدريب الذي يتلقاه المعلمون وبين أدائهم الوظيفي.

دراسة الصرايرة (2011) هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتطوير استبانة طبقت على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات، نوع الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، الجامعة التي يعمل بها.

دراسة البلوي (2008) هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة استبانة الدراسة والتي تكونت في صورتها النهائية من (53) فقرة، ووزعت على عينة بلغ عددها (372) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: إن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تُعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

دراسة تشينغ وتسون (Tsou & Cheng, 2016) هدفت إلى استقصاء تأثير جدارة القيادة التعليمية في تنمية القيادة للأفراد المُحتمل توليهم لمناصب قيادية في المستقبل. ولتحقيق ذلك

اهتمت الدراسة بتحليل أبعاد الجدارة القيادية وما تشمله من مهارات متنوعة منها: مهارة التحليل الاستراتيجية، ومراعاة احتياجات العاملين داخل المؤسسة، والمعنيين وأصحاب المصالح من خارجها والمؤسسات ذات الصلة، وقد حلت العلاقة بين امتلاك عدد من المديرين بلغ (20) مديراً في مدينة هونج كونج للجدارة في قيادة وتطوير الأداء القيادي للمتعلمين معهم من المديرين في المستوى الإداري الأدنى. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين امتلاك المديرين للجدارة وانعكاس ذلك على تنمية العاملين معهم.

دراسة أدومبينت وبوفمان (Hoffman & Adomßent, 2014) هدفت إلى التعرف على مفهوم الجدارات المهنية للمدربين في سياق التعليم من أجل التكنولوجيا المستدامة. ولتحقيق هدف الدراسة أقيمت دراسة مسحية على المديرين للتعرف على مفهوم الجدارات لديهم وأفضل الممارسات التي يمكن استخدامها في تكوين الجدارات الإدارية والتي لها دور فعال في تحسين الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن ممارسات تكوين الجدارات ينبغي أن تنطلق من التحديد الدقيق للأداء الحالي والأداء المتوقع، إلى جانب ضرورة التركيز على التعليم الميداني في أماكن العمل والتعليم من خلال الجامعات.

دراسة لوه وشو وأوي وشانج (Luolu & Shu & Oi & Chang, 2010) فقد هدفت التعرف إلى الأساليب الصينية في التعامل مع ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الصين الكبرى، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت الدراسة على (380) شخصاً من ثلاث مدن رئيسية في المنطقة، وقد توصلت الدراسة نتائج أبرزها: أن عوامل الإجهاد تتعلق بالعمل بالأداء الوظيفي، وكان لعبء العمل علاقة إيجابية بكمية العمل، في حين أن للقيود التنظيمية علاقات سلبية مع كمية العمل والحضور، كما أنه وجد أن الحصول على الدعم الاجتماعي له علاقة إيجابية مع كمية العمل، وأن أساليب التعامل مع الضغوط لها علاقة عكسية مع الأداء الوظيفي.

دراسة فيليب (Phillips, 2009) هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تثبيت المعلمين على فعالية أداء المعلم في الولايات المتحدة الأمريكية حيث سياسة التثبيت تختلف من ولاية لأخرى، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، حيث طُبقت الاستبانة على عينة مسحية ممثلة من المدارس الوطنية الثانوية بالولايات المتحدة الأمريكية الخمسين، بواقع (14817) طالباً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: لا يوجد دليل على تأثير إيجابي لسياسة تثبيت المعلمين على أدائهم الوظيفي باستخدام درجات الطلاب كمقياس لفاعلية أداء المعلم، يقل تأثير التثبيت بين المعلمين الذين لهم سنوات الخدمة نفسها، عدد السنوات التي عملوا حتى حصلوا على التثبيت.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة في موضوع الدراسة تبين التالي:

- 1- أكدت معظم الدراسات السابقة على ضرورة امتلاك المديرين للجدارات القيادية مثل دراسة المناصير (2020) ودراسة الشوربجي (2020)، ودارسة خاطر (2018)، ودراسة الطلاع (2014)، ودراسة أبازيد (2008) ودراسة بورتري وآخرين (Putri & Kristiawan 2020) (& Rohana, 2021).
- 2- أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين جاء ما بين متوسط وضعيف، مثل دراسة حمدان (2021)، ودراسة محمد (2019)، ودراسة المرازيق (2015).
- 3- درجة تطبيق الجدارات القيادية في المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، مثل دراسة آل مداوي (2020)، ودراسة المناصير (2020)، ودراسة سفر (2017).
- 4- أكدت بعض الدراسات أن المديرين الذين يمتلكون الجدارات القيادية تكون إدارتهم التعليمية أكثر فعالية، بل يزداد إنتاج المعلمين. مثل دراسة خاطر (2018)، ودراسة شاماكي (Shamaki, 2015).
- 5- لاحظ الباحث أن هناك قصوراً في الدراسات الفلسطينية، نحو الجدارات القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي.

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث:

1- المنهج:

استخدمت دراسة آل مداوي ومحمد (2020)، ودراسة عبد السلام (2020)، ودراسة الشوربجي (2020)، ودراسة الحلالمة وآخرين (2018)، ودراسة سفر (2017)، ودراسة الأحمد (2015)، ودراسة أبازيد (2008)، ودراسة الطلاع (2014)، ودراسة المسوري (2012)، ودراسة إبراهيم وحلاق (2020)، ودراسة محمد (2019)، ودراسة علي (2016)، ودراسة صالحة (2015)، ودراسة العامودي (2013)، ودراسة الشراري (2013)، ودراسة الصرايرة (2011)، ودراسة اوشي (2011) Uche، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج المختلط، حيث استخدم المنهج الوصفي، بالإضافة إلى استخدام المنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات مع أفراد عينة المقابلة.

2- أداة الدراسة:

استخدمت دراسة آل مداوي ومحمد (2020)، و دراسة المناصير (2020)، ودراسة عبد السلام(2020)، ودراسة الشوربجي (2020)، دراسة خواجه (2020)، ودراسة الحلالمة وآخرين (2018)، و دراسة خاطر (2018)، ودراسة سفر (2017)، ودراسة الأحمد(2015)، ودراسة أبي زيد (2008)، ودراسة الطلاع (2014)، ودراسة المسوري (2012)، و دراسة حمدان (2021)، ودراسة إبراهيم وحلاق (2020)، و دراسة محمد(2019)، و دراسة أبي غزالة (2017)، ودراسة علي (2016)، ودراسة صالحه (2015)، و المرازيق (2015)، و دراسة الغامدي (2015)، ودراسة العامودي (2013)، ودراسة الشراري (2013)، ودراسة الصرايرة (2011)، ودراسة البلوي (2008)، دراسة بورترى وآخرين(Putri & Kristiawan & Rohana, 2020)، ودراسة فنسنت (2012) Vincent ودراسة اوشي (2011) Uche، استخدمت الاستبانة، بينما استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة بالإضافة الى أداة المقابلة المفتوحة للكشف عن الجدارات القيادية لدى مديري المدارس.

3- عينة الدراسة:

طبقت دراسة آل مداوي ومحمد (2020) طبقت على رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك خالد، ودراسة المناصير (2020) على عينة من معلمين ومعلمات المرحلة الثانوية في عمّان، خواجه (2020) طبقت على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة حلوان، ودراسة الشوربجي(2020) على عينة من المعلمين والطلاب بالمدارس الثانوية التجارية بمحافظتي القاهرة والمنوفية، في حين دراسة خاطر (2018) طبقت على عينة من مديري القيادة الإدارية بمصر، وطبقت دراسة سفر (2017) على عينة من مشرفات الإدارة المدرسية بمنطقة مكة المكرمة، بينما دراسة الأحمدى (2015) طبقت على عينة من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمكة المكرمة، في حين دراسة الطلاع (2014) طبقت على العاملين الإداريين في جامعات قطاع غزة، وكذلك دراسة حمدان (2021) طبقت على عينة من معلمين ومعلمات من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش، بينما دراسة إبراهيم وحلاق (2020) طبقت على معلمين في مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي في مدينة دمشق، وكذلك دراسة محمد (2019) طبقت على معلمي التعليم الثانوي بمدينة جدة، ودراسة أبي غزالة (2017) طبقت على العاملين في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة عمّان، بينما دراسة علي (2016) طبقت على عينة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، في حين دراسة المرازيق (2015) طبقت على من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية بجرش، بينما دراسة أفشار ودوستي (Doosti & Afsha, 2016) طبقت على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الإعدادية الإيرانية، كذلك

دراسة شامامي (Shamaki, 2015) طبقت على عينة من معلمي المدارس الثانوية في ولاية تارابا في نيجيريا، بينما دراسة فنسنت (Vincent, 2012) طبقت على مديري ومديرات المدارس الابتدائية الكاثوليكية في الولايات المتحدة الأمريكية، بينما الدراسة الحالية فقد استخدمت المعلمين كعينة الدراسة، وقد تشابهت مع معظم الدراسات السابقة التي استخدمت المعلمين كعينة في دراساتهم البحثية.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من معظم الدراسات السابقة في:

- تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها.
- التعرف على المنهج والأسلوب المناسب.
- تحديد أداة الدراسة.
- تحديد متغيرات الدراسة.
- تكوين فكرة أعمق وأوسع عن موضوع الدراسة.
- اختيار مباحث الإطار النظري.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- الاستفادة من المراجع والدوريات والدراسات العلمية.
- الاستفادة في تصميم الاستبانة الخاصة بالدراسة.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات.

ثالثاً: أوجه التميز في الدراسة الحالية:

- تتميز الدراسة الحالية أنها تناولت موضوعاً مهماً وهو درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية الإدارة ذاتيا في منطقة النقب للجداريات القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. ومن خلال تجربة الباحث الشخصية ان مفهوم الجداريات القيادية والأداء الوظيفي لم يظهر في سياقات العمل في المؤسسات التربوية وخاصة مدارس النقب وانها كانت حاجة لتسليط الضوء عليها.
- أنها أول دراسة في النقب على حد علم الباحث تناولت هذا الموضوع مما يشكل سبقاً في الدعوة إلى اقتراح دراسات مشابه لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية الإدارة ذاتيا في منطقة النقب للجداريات القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين لتواكب الواقع المعاصر، وترتبط به ارتباطاً وظيفياً.

- تسليط الضوء على جانب من جوانب مهمة في موضوعات القيادة المدرسية، تزامناً مع اهتمام المختصين والباحثين بالجدارات القيادية، ودورها في رقي وتقديم المدارس.

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات العلاقة، وجد هناك العديد من الدراسات التي وضحت أهمية الجدارات في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، كدراسة السلمي (2021) التي هدفت التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، والمناصير (2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، و دراسة أبازيد (2008) التي استهدفت معرفة مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، و دراسة سفر (2017) هدفت إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بمستوى معايير المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، ومن خلال العرض السابق لاحظ الباحث وجود فتور في عدد الدراسات التي تناولت موضوع الجدارات القيادية من قبل الباحثين، ومعظمها تناولت المرحلة الثانوية ولكنها لم تنل الاهتمام الكافي من قبل الباحثين في الجانب التربوي وخصوصاً في المرحلة الابتدائية منها، ومن هنا تولدت فكرة هذه الدراسة لاقتناع الباحث بأهمية إجراء الدراسات حول هذا الموضوع في الجانب التربوي والمدرسي بشكل خاص، كونها الأساس في إعداد الفرد للمجتمع، وهي تسبق بذلك كافة المؤسسات الأخرى، ولما تتميز به هذه المدارس من وضع خاص يُميزها عن المدارس الأخرى في المنطقة، وأن الاستثمار في التعليم العربي في النّقب، من قبل وزارة التّربية والتّعليم والسلطات المحليّة ضئيل للغاية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- 1.3 منهج الدراسة
- 2.3 مجتمع الدراسة
- 3.3 عينة الدراسة
- 4.3 أدوات الدراسة
- 5.3 متغيرات الدراسة
- 6.3 إجراءات الدراسة
- 7.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للخطوات والإجراءات في الجانب الإجرائي للدراسة من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، العينة التي طبقت عليها الدراسة، والأدوات التي استخدمتها ، وإجراءات صدق وثبات أداة الدراسة، والأساليب والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة.

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Method) الذي يتكون من منهجين هما: المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج النوعي ، ويقصد بالمنهج الوصفي الارتباطي: "هو المنهج الذي يتبع به الباحث أحداثاً حالية وممارسات قائمة وموجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي، ولا يتدخل الباحث في الظاهرة ولكنه يصفها ويحللها. ويساعد المنهج النوعي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً نوعياً دقيقاً.

2.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات، الذين يعملون في المدارس الابتدائية في النقب، والبالغ عددهم (4356) معلماً ومعلمة، مما يعملون في (93) مدرسة ابتدائية للعام الدراسي 2021-2023. في النقب، والجدول رقم (1.3) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي:

جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة			
المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	2942	67.5%
	انثى	1414	32.5%
		4356	
المؤهل	بكالوريوس	1816	42%
العلمي	دراسات عليا	2540	58%
المجموع الكلي		4356	

3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (396) معلماً ومعلمة في المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب ، وقد اختيروا بطريقة الطبقية العشوائية حيث تم اختيارهم بطريقة القرعة من مجتمع الدراسة البالغ (4356) استجابوا على اداة الاستبيان، و(30) معلما ومعلمة اختيروا بالطريقة الهدفية، استجابوا على اداة المقابلة، والجدول رقم (2.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة			
المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	92	%23.2
	انثى	304	%76.8
المجموع الكلي		396	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	228	%57.6
	دراسات عليا	168	%42.4
المجموع الكلي		396	
المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	100	%25.3
	من 5 – 15 سنة	192	%48.5
	15 سنة فأكثر	104	%26.2
المجموع الكلي		396	
الدخل الشهري	أقل من 5000 شيقل	32	%8.1
	من 5000 شيقل الى 10000 شيقل	256	%64.6
	10000 فأكثر	108	%27.3
المجموع الكلي		396	

4.3 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على أداتين هما: أداة الاستبيان، وأداة المقابلة:

أولاً: الاستبانة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قام الباحث ببناء الاستبانة التي هدفت لقياس درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجداريات القيادية

وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، حيث قام الباحث ببناء الاستبانة بالرجوع الى الادب التربوي والدراسات السابقة ومنها دراسة عهود (2020)، ودراسة ازدهار (2019) وفق الخطوات التالية:

1. **الهدف من الاستبانة:** تهدف الاستبانة إلى قياس درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، حيث تهتم الاستبانة بقياس درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي، محورين أساسيين، المحور الأول: درجة امتلاك مديري المدارس للجدارات القيادية، ويتكون هذا المحور من (51) فقرة موزعة على (5) مجالات، وهي: (الجدارات الذاتية، الجدارات الفنية، الجدارات الإنسانية، الجدارات الفكرية، الجدارات الإدارية)، والمحور الثاني: دور مستوى الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين، وهذا المحور يتكون من (20) فقرة.
2. **الصياغة الأولية لفقرات الاستبانة:** حيث صيغت فقرات الاستبانة في ضوء تحقيق الهدف المرجو منه، وقد روعي ما يلي عند صياغة تلك الفقرات:

- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة والبالغ عددها ستة مجالات، مقسمة على محورين أساسيين المحور الأول (درجة امتلاك مديري المدارس للجدارات القيادية)، والمحور الثاني (مستوى الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين).
- استخدام عبارات مناسبة وواضحة.
- صياغة فقرات الاستبانة كل فقرة حسب انتماؤها للمجال، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (75) فقرة موزعة على محورين أساسيين، المحور الأول: درجة امتلاك مديري المدارس للجدارات القيادية، ويتضمن (54) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وهي (الجدارات الذاتية، الجدارات الفنية، الجدارات الإنسانية، الجدارات الفكرية، الجدارات الإدارية) والمحور الثاني (مستوى الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين)، ويتكون من (21) فقرة، وذلك حسب ما هو موضح في ملحق رقم (3).

3. **نظام التقدير:** اعتمد الباحث تقديراً كمياً لقياس درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون التقدير من تدرج خماسي وهو (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث كان مفتاح التقدير كما يلي:

يؤدي المهارة بدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التقييم	5	4	3	2	1

4. **التجربة الاستطلاعية للاستبانة:** حيث طبق الباحث الاستبانة على العينة الاستطلاعية، وذلك لإجراء المعالجات الإحصائية بهدف حساب معاملات الصدق والثبات.

5. **صدق الاستبانة:** يقصد بصدق أداة التقييم "أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه، ولا تقيس أي شيء آخر، ويمكن تحقيق الصدق بعدة طرائق أبسطها عرض الأداة على المحكمين" (تمام، وصلاح، صلاح، 2016: 397)، وقد تحقق الباحث من صدق الاستبانة من خلال:

أ. **صدق المحكمين:** حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين، والبالغ عددهم (12) محكماً؛ لإبداء الرأي والملاحظات، والمقترحات حوله ومدى وضوح فقراته وسلامتها من الناحيتين العلمية واللغوية، وكذلك مدى مناسبتها للمجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى الحكم على مدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد أخذت ملاحظات وتوصيات السادة المحكمين التي تنوعت ما بين حذف وإعادة صياغة أو استبدال وصولاً للصيغة النهائية للاستبانة.

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وأيضاً حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، بالإضافة إلى حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك لنتائج العينة الاستطلاعية المكونة من (62) معلماً ومعلمة، وقد جاءت النتائج كما يلي:

أولاً: معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبانة.

جدول رقم (3.3): معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
المجال الأول/ الجدارات الذاتية	0.853**	0.000
المجال الثاني/ الجدارات الفنية	0.898**	0.000
المجال الثالث/ الجدارات الإنسانية	0.883**	0.000
المجال الرابع/ الجدارات الفكرية	0.912**	0.000
المجال الخامس/ الجدارات الإدارية	0.941**	0.000
المجال السادس/ مستوى الأداء الوظيفي	0.933**	0.000
القسم الثاني/ الأداء الوظيفي		

(**) تعني أن العامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (3.3) أن جميع مجالات الاستبانة ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.853-0.933)، حيث سجل المجال السادس (مستوى الأداء الوظيفي) أعلى معامل ارتباط (0.93)، في حين سجل المجال الأول (الجدارات الذاتية) أدنى معامل ارتباط (0.853)، وهذا يؤكد أن مجالات الاستبانة تتسق اتساقاً داخلياً مع الاستبانة ككل.

ثانياً: معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة.

1- معاملات ارتباط فقرات المجال الأول (الجدارات الذاتية) مع الدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (4.3): معاملات ارتباط فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يمتلك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بإجراء العمل اليومية.	0.819**	0.000
2.	يعمل مدير المدرسة على تطبيق العمل ضمن فريق واحد.	0.740**	0.000
3.	يتمتع مدير المدرسة (بالحبوية والنشاط) في أدائه لعمله.	0.876**	0.000
4.	يمتلك مدير المدرسة القدرة على الإصغاء للمعلمين.	0.789**	0.000
5.	يتحدث مدير المدرسة بطلاقة أثناء حديثه مع الآخرين.	0.792**	0.000
6.	يتحمل مدير المدرسة المسؤولية في أداء عمله.	0.787**	0.000
7.	يساعد مدير المدرسة المعلمين على إنهاء أعمالهم، ضمن رؤية إدارية واضحة.	0.865**	0.000
8.	يصغي مدير المدرسة إلى آراء المعلمين في حل المشكلات الصفية.	0.836**	0.000
9.	يستخدم مدير المدرسة مقاييس واضحة لتقييم المعلمين.	0.861**	0.000

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10.	يُزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة عن أدائهم باستمرار.	0.810**	0.000
11.	يتحمل مدير المدرسة ضغط العمل المدرسي.	0.874**	0.000
12.	يقدم مدير المدرسة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	0.818**	0.000
13.	يتقبل مدير المدرسة النقد من المعلمين.	0.871**	0.000
(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يتضح من الجدول رقم (4.3) أن جميع فقرات المجال الأول ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للمجال، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (-0.740- 0.876)، حيث سجلت الفقرة الثالثة (يتمتع مدير المدرسة (بالحيوية والنشاط) في أدائه لعمله) أعلى معامل ارتباط (0.876)، في حين سجلت الفقرة الثانية (يعمل مدير المدرسة على تطبيق العمل ضمن فريق واحد) أدنى معامل ارتباط (0.740)، وهذا يؤكد أن جميع فقرات المجال الأول تتسق اتساقاً داخلياً مع الدرجة الكلية للمجال.

2- معاملات ارتباط فقرات المجال الثاني (الجدارات الفنية) مع الدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (5.3): معاملات ارتباط فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يواظب مدير المدرسة على الزيارات الإشرافية في المدرسة.	0.794**	0.000
2.	يستخدم مدير المدرسة الأنشطة اللاصفية في المدرسة.	0.750**	0.000
3.	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب في الإدارة المدرسية	0.867**	0.000
4.	يهتم مدير المدرسة بتحسين الأداء الصفّي للمعلمين من خلال تعريفهم بالخبرات الجديدة.	0.788**	0.000
5.	يتابع مدير المدرسة سير الاختبارات المدرسية المختلفة.	0.839**	0.000
6.	يشجع مدير المدرسة على إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية.	0.836**	0.000
7.	يطور مدير المدرسة أداء معلميه من خلال زيارته الصفية المتكررة.	0.828**	0.000
(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يتضح من الجدول رقم (5.3) أن جميع فقرات المجال الثاني ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للمجال، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (-0.750- 0.867)، حيث سجلت الفقرة الثالثة (يستخدم مدير المدرسة الحاسوب في الإدارة المدرسية) أعلى معامل ارتباط (0.867)، في حين سجلت الفقرة الثانية (يستخدم مدير المدرسة الأنشطة اللاصفية في المدرسة) أدنى معامل ارتباط (0.750)، وهذا يؤكد أن جميع فقرات المجال الثاني تتسق اتساقاً داخلياً مع الدرجة الكلية للمجال.

3- معاملات ارتباط فقرات المجال الثالث (الجداريات الإنسانية) مع الدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (6.3): معاملات ارتباط فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يقيم مدير المدرسة علاقات طيبة مع العاملين معه في المدرسة.	0.879**	0.000
2.	يتفهم مدير المدرسة حاجات معلمي المدرسة.	0.840**	0.000
3.	يبتعد مدير المدرسة عن التهديد بالعقوبات للمعلمين.	0.840**	0.000
4.	يوفر مدير المدرسة الدعم المعنوي للمعلمين من خلال تعزيز الإبداع لديهم.	0.906**	0.000
5.	يعقد مدير المدرسة شراكات مع المجتمع المحلي لتطوير المدرسة.	0.871**	0.000
6.	يُفعل مدير المدرسة برنامج خاص لزيارة أولياء أمور الطلبة للمدرسة.	0.741**	0.000
7.	يتفهم مدير المدرسة ظروف المعلمين.	0.796**	0.000
8.	يساهم مدير على حل مشاكل المعلمين.	0.888**	0.000
9.	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بأهمية دورهم في المدرسة.	0.873**	0.000
(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يتضح من الجدول رقم (6.3) أن جميع فقرات المجال الثالث ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للمجال، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.741-0.906)، حيث سجلت الفقرة الرابعة (يوفر مدير المدرسة الدعم المعنوي للمعلمين من خلال تعزيز الإبداع لديهم) أعلى معامل ارتباط (0.906)، في حين سجلت الفقرة السادسة (يُفعل مدير المدرسة برنامج خاص لزيارة أولياء أمور الطلبة للمدرسة) أدنى معامل ارتباط (0.741)، وهذا يؤكد أن جميع فقرات المجال الثالث تتسق اتساقاً داخلياً مع الدرجة الكلية للمجال.

4- معاملات ارتباط فقرات المجال الرابع (الجداريات الفكرية) مع الدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (7.3): معاملات ارتباط فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يقدم مدير المدرسة أفكاراً إبداعية لتسهيل العمل.	0.894**	0.000
2.	يكتشف مدير المدرسة نقاط القوة في أداء مدرسته، ويعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف ويحاول علاجها.	0.821**	0.000
3.	يتفهم القوانين واللوائح الخاصة بعمله.	0.820**	0.000
4.	يقدم مدير المدرسة حلولاً مبتكرة للمشكلات المدرسية.	0.866**	0.000
5.	يستثمر مدير المدرسة أفكار المعلمين في تطوير العمل في المدرسة.	0.819**	0.000
6.	يمتلك مدير المدرسة القدرة على الإقناع وحسم الأمور.	0.893**	0.000
7.	يعرض مدير المدرسة أفكاره بطريقة علمية واضحة.	0.911**	0.000
(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يتضح من الجدول رقم (7.3) أن جميع فقرات المجال الرابع ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للمجال، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.819-0.911)، حيث سجلت الفقرة السابعة (يعرض مدير المدرسة أفكاره بطريقة علمية واضحة) أعلى

معامل ارتباط (0.911)، في حين سجلت الفقرة الخامسة (يستثمر مدير المدرسة أفكار المعلمين في تطوير العمل في المدرسة) أدنى معامل ارتباط (0.819)، وهذا يؤكد أن جميع فقرات المجال الرابع تتسق اتساقاً داخلياً مع الدرجة الكلية للمجال.

5- معاملات ارتباط فقرات المجال الخامس (الجداريات الإدارية) مع الدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (8.3): معاملات ارتباط فقرات المجال الخامس مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يلتزم مدير المدرسة بالقوانين الصادرة من الوزارة.	0.813**	0.000
2.	يتابع مدير المدرسة الفعاليات اليومية في المدرسة.	0.814**	0.000
3.	يتخذ مدير المدرسة القرارات في الوقت المناسب.	0.749**	0.000
4.	يتابع مدير المدرسة تنفيذ القرارات التي اتخذها من قبل العاملين بالمدرسة.	0.769**	0.000
5.	يُوفّق مدير المدرسة بين الحزم واللين في التعامل مع المعلمين.	0.811**	0.000
6.	يُنظّم مدير المدرسة وقته بما يتناسب مع حاجة العمل.	0.711**	0.000
7.	يتابع مدير المدرسة أعمال الصيانة لمرافق المدرسة.	0.881**	0.000
8.	يعقد مدير المدرسة الاجتماعات المدرسية بشكل دوري.	0.866**	0.000
9.	يتابع مدير المدرسة تنفيذ القرارات المدرسية بنفسه.	0.861**	0.000
10.	يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين التدريبية.	0.747**	0.000
11.	يعمل مدير المدرسة على تحسين ظروف العمل داخل المدرسة.	0.877**	0.000
12.	يفوض مدير المدرسة بعض المهام لمعلمي المدرسة.	0.807**	0.000
13.	يُجيد مدير المدرسة فن المخاطبات الرسمية.	0.804**	0.000
14.	يتابع مدير المدرسة وصول الكتب الدراسية في وقتها.	0.819**	0.000
15.	يسعى مدير المدرسة إلى توفير الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة للعملية التعليمية.	0.849**	0.000

(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (8.3) أن جميع فقرات المجال الخامس ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للمجال، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.711-0.881)، حيث سجلت الفقرة السابعة (يتابع مدير المدرسة أعمال الصيانة لمرافق المدرسة.) أعلى معامل ارتباط (0.893)، في حين سجلت الفقرة السادسة (يُنظّم مدير المدرسة وقته بما يتناسب مع حاجة العمل.) أدنى معامل ارتباط (0.711)، وهذا يؤكد أن جميع فقرات المجال الرابع تتسق اتساقاً داخلياً مع الدرجة الكلية للمجال.

6- معاملات ارتباط فقرات المجال السادس (الأداء الوظيفي) مع الدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (9.3): معاملات ارتباط فقرات المجال السادس مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يُناقشني مدير المدرسة في كيفية صياغة الأهداف التعليمية.	0.781**	0.000
2.	يُشجّعني مدير المدرسة على سلوك نهج علمي في التفكير.	0.788**	0.000
3.	يساعدني مدير المدرسة في ترجمة الأفكار النظرية إلى واقع عملي.	0.850**	0.000
4.	يسعى مدير المدرسة لإدامة علاقات جيدة بين المعلمين ليرفع مستوى أدائهم في المدرسة.	0.881**	0.000
5.	يسخر مدير المدرسة موارد المدرسة لتحسين العملية التعليمية.	0.819**	0.000
6.	يوفر مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات لتحسين أدائهم الوظيفي.	0.842**	0.000
7.	يسعى مدير المدرسة لعقد الدورات التدريبية التي ترفع من مستوى أدائي الوظيفي.	0.839**	0.000
8.	يوفر مدير المدرسة قنوات اتصال فعالة لتواصل المعلم مع أولياء الأمور ليحسن الأداء الوظيفي.	0.806**	0.000
9.	يقدم مدير المدرسة التوجيهات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.	0.882**	0.000
10.	يحفزني مدير المدرسة على استراتيجيات التعلم النشط.	0.885**	0.000
11.	يحثني مدير المدرسة على ابتكار وسائل تعليمية مناسبة.	0.868**	0.000
12.	أعمل مع مديري لعلاج أية مخالفات تسيء إلى سمعة المدرسة.	0.817**	0.000
13.	يحث مدير المدرسة على إجراء البحوث الإجرائية للمساهمة في تحسين مستوى المهنة.	0.859**	0.000
14.	يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته للمعلمين في المدرسة.	0.726**	0.000
15.	يتعاون مدير المدرسة مع المرشدين التربويين للتغلب على مشكلات الطلبة.	0.794**	0.000
16.	يعتني مدير المدرسة بالطلبة الموهوبين في المدرسة.	0.832**	0.000
17.	يساعد مدير المدرسة المعلمين الجدد على التكيف مع نظام المدرسة.	0.863**	0.000
18.	يحرص مدير المدرسة على النمو المهني بمتابعة ما يستجد في مجال عمله.	0.893**	0.000
19.	يحرص مدير المدرسة على تلافي القصور في أداء المعلمين.	0.821**	0.000
20.	يوفر مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات ليحسن الأداء الوظيفي للمعلمين.	0.860**	0.000

(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (9.3) أن جميع فقرات المجال السادس ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للمجال، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (-0.762-0.893)، حيث سجلت الفقرة الثامنة عشر (يحرص مدير المدرسة على النمو المهني بمتابعة ما يستجد في مجال عمله) أعلى معامل ارتباط (0.893)، في حين سجلت الفقرة الرابعة عشر (يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته للمعلمين في المدرسة) أدنى معامل ارتباط (0.726)، وهذا يؤكد أن جميع فقرات المجال الرابع تتسق اتساقاً داخلياً مع الدرجة الكلية للمجال.

ثالثاً: معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

1- معاملات ارتباط فقرات المجال الأول (الجدارات الذاتية) مع الدرجة الكلية للاستبانة

جدول رقم (10.3): معاملات ارتباط فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يمتلك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بإجراءات العمل اليومية.	0.746**	0.000
2.	يعمل مدير المدرسة على تطبيق العمل ضمن فريق واحد.	0.633**	0.000
3.	يتمتع مدير المدرسة (بالحيوية والنشاط) في أدائه لعمله.	0.741**	0.000
4.	يمتلك مدير المدرسة القدرة على الإصغاء للمعلمين.	0.612**	0.000
5.	يتحدث مدير المدرسة بطلاقة أثناء حديثه مع الآخرين.	0.574**	0.000
6.	يتحمل مدير المدرسة المسؤولية في أداء عمله.	0.646**	0.000
7.	يساعد مدير المدرسة المعلمين على إنهاء أعمالهم، ضمن رؤية إدارية واضحة.	0.820**	0.000
8.	يصغي مدير المدرسة إلى آراء المعلمين في حل المشكلات الصفية.	0.664**	0.000
9.	يستخدم مدير المدرسة مقاييس واضحة لتقييم المعلمين.	0.747**	0.000
10.	يُزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة عن أدائهم باستمرار.	0.699**	0.000
11.	يتحمل مدير المدرسة ضغط العمل المدرسي.	0.760**	0.000
12.	يقدم مدير المدرسة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	0.657**	0.000
13.	يتقبل مدير المدرسة النقد من المعلمين.	0.818**	0.000
(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يتضح من الجدول رقم (10.3) أن جميع فقرات المجال الأول ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.574-0.818)، حيث سجلت الفقرة الثالثة عشر (يتقبل مدير المدرسة النقد من المعلمين) أعلى معامل ارتباط (0.818)، في حين سجلت الفقرة الخامسة (يتحدث مدير المدرسة بطلاقة أثناء حديثه مع الآخرين.) أدنى معامل ارتباط (0.574)، وهذا يؤكد أن جميع فقرات المجال الأول تتسق اتساقاً داخلياً مع الدرجة الكلية للمجال.

2- معاملات ارتباط فقرات المجال الثاني (الجدارات الفنية) مع الدرجة الكلية للاستبانة

جدول رقم (11.3): معاملات ارتباط فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال			
الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يواظب مدير المدرسة على الزيارات الإشرافية في المدرسة.	0.738**	0.000
2.	يستخدم مدير المدرسة الأنشطة اللاصفية في المدرسة.	0.665**	0.000
3.	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب في الإدارة المدرسية	0.828**	0.000
4.	يهتم مدير المدرسة بتحسين الأداء الصفّي للمعلمين من خلال تعريفهم بالخبرات الجديدة.	0.682**	0.000
5.	يتابع مدير المدرسة سير الاختبارات المدرسية المختلفة.	0.694**	0.000
الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6.	يشجع مدير المدرسة على إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية.	0.769**	0.000
7.	يطور مدير المدرسة أداء معلميه من خلال زيارته الصفية المتكررة.	0.736**	0.000

(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (11.3) أن جميع فقرات المجال الثاني ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للمجال، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (-0.665) و(0.828)، حيث سجلت الفقرة الثالثة (يستخدم مدير المدرسة الحاسوب في الإدارة المدرسية) أعلى معامل ارتباط (0.867)، في حين سجلت الفقرة الثانية (يستخدم مدير المدرسة الأنشطة اللاصفية في المدرسة). أدنى معامل ارتباط (0.665)، وهذا يؤكد أن جميع فقرات المجال الثاني تتسق اتساقاً داخلياً مع الدرجة الكلية للمجال.

3- معاملات ارتباط فقرات المجال الثالث (الجدارات الإنسانية) مع الدرجة الكلية للاستبانة

جدول رقم (12.3): معاملات ارتباط فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية للاستبانة			
الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يقيم مدير المدرسة علاقات طيبة مع العاملين معه في المدرسة.	0.750**	0.000
2.	يتفهم مدير المدرسة حاجات معلمي المدرسة.	0.769**	0.000
3.	يبتعد مدير المدرسة عن التهديد بالعقوبات للمعلمين.	0.720**	0.000
4.	يوفر مدير المدرسة الدعم المعنوي للمعلمين من خلال تعزيز الإبداع لديهم.	0.765**	0.000
5.	يعقد مدير المدرسة شراكات مع المجتمع المحلي لتطوير المدرسة.	0.788**	0.000
6.	يُفعل مدير المدرسة برنامجاً خاصاً لزيارة أولياء أمور الطلبة للمدرسة.	0.712**	0.000
7.	يتفهم مدير المدرسة ظروف المعلمين.	0.683**	0.000
8.	يساهم مدير المدرسة على حل مشاكل المعلمين.	0.778**	0.000
9.	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بأهمية دورهم في المدرسة.	0.764**	0.000

(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (12) أن جميع فقرات المجال الثالث ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للاستبيان، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين

(0.683-0.788)، حيث سجلت الفقرة الخامسة (يعقد مدير المدرسة شراكات مع المجتمع المحلي لتطوير المدرسة). أعلى معامل ارتباط (0.788)، في حين سجلت الفقرة السابعة (يتفهم مدير المدرسة ظروف المعلمين). أدنى معامل ارتباط (0.683)، وهذا يؤكد أن جميع فقرات المجال الثالث تتسق اتساقاً داخلياً مع الدرجة الكلية للاستبانة.

4- معاملات ارتباط فقرات المجال الرابع (الجدارات الفكرية) مع الدرجة الكلية للاستبانة

جدول رقم (13.3): معاملات ارتباط فقرات المجال الرابع مع الدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يقدم مدير المدرسة أفكاراً إبداعية لتسهيل العمل.	0.838**	0.000
2.	يكتشف مدير المدرسة نقاط القوة في أداء مدرسته ويعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف ويحاول علاجها.	0.727**	0.000
3.	يتفهم القوانين واللوائح الخاصة بعمله.	0.760**	0.000
4.	يقدم مدير المدرسة حلولاً مبتكرة للمشكلات المدرسية.	0.796**	0.000
5.	يستثمر مدير المدرسة أفكار المعلمين في تطوير العمل في المدرسة.	0.721**	0.000
6.	يمتلك مدير المدرسة القدرة على الاقتناع وحسم الأمور.	0.817**	0.000
7.	يعرض مدير المدرسة أفكاره بطريقة علمية واضحة.	0.832**	0.000

(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (13) أن جميع فقرات المجال الرابع ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للمجال، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.721-0.838)، حيث سجلت الفقرة الأولى (يقدم مدير المدرسة أفكاراً إبداعية لتسهيل العمل) أعلى معامل ارتباط (0.911)، في حين سجلت الفقرة الثانية عشر (يمتلك مدير المدرسة القدرة على الاقتناع وحسم الأمور). أدنى معامل ارتباط (0.721)، وهذا يؤكد أن جميع فقرات المجال الرابع تتسق اتساقاً داخلياً مع الدرجة الكلية للاستبانة.

5- معاملات ارتباط فقرات المجال الخامس (الجداريات الإدارية) مع الدرجة الكلية للاستبانة

جدول رقم (14.3): معاملات ارتباط فقرات المجال الخامس مع الدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يلتزم مدير المدرسة بالقوانين الصادرة من الوزارة.	0.813**	0.000
2.	يتابع مدير المدرسة الفعاليات اليومية في المدرسة.	0.760**	0.000
3.	يتخذ مدير المدرسة القرارات في الوقت المناسب.	0.718**	0.000
4.	يتابع مدير المدرسة تنفيذ القرارات التي اتخذها من قبل العاملين بالمدرسة.	0.705**	0.000
5.	يُوفّق مدير المدرسة بين الحزم واللين في التعامل مع المعلمين.	0.784**	0.000
6.	يُنظّم مدير المدرسة وقته بما يتناسب مع حاجة العمل.	0.683**	0.000
7.	يُتابع مدير المدرسة أعمال الصيانة لمرافق المدرسة.	0.807**	0.000
8.	يعقد مدير المدرسة الاجتماعات المدرسية بشكل دوري.	0.783**	0.000
9.	يُتابع مدير المدرسة تنفيذ القرارات المدرسية بنفسه.	0.801**	0.000
10.	يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين التدريسية.	0.697**	0.000
11.	يعمل مدير المدرسة على تحسين ظروف العمل داخل المدرسة.	0.849**	0.000
12.	يفوض مدير المدرسة بعض المهام لمعلمي المدرسة.	0.739**	0.000
13.	يُجيد مدير المدرسة فن المخاطبات الرسمية.	0.770**	0.000
14.	يتابع مدير المدرسة وصول الكتب الدراسية في وقتها.	0.764**	0.000
15.	يسعى مدير المدرسة إلى توفير الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة للعملية التعليمية.	0.791**	0.000

(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (14.3) أن جميع فقرات المجال الخامس ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.683-0.849)، حيث سجلت الفقرة الحادية عشر (يعمل مدير المدرسة على تحسين ظروف العمل داخل المدرسة). أعلى معامل ارتباط (0.893)، في حين سجلت الفقرة السادسة (يُنظّم مدير المدرسة وقته بما يتناسب مع حاجة العمل). أدنى معامل ارتباط (0.683)، وهذا يؤكد أن جميع فقرات المجال الرابع تتسق اتساقاً داخلياً مع الدرجة الكلية للمجال.

6- معاملات ارتباط فقرات المجال السادس (الأداء الوظيفي) مع الدرجة الكلية للاستبانة

جدول رقم (15.3): معاملات ارتباط فقرات المجال السادس مع الدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يُناقشني مدير المدرسة في كيفية صياغة الأهداف التعليمية.	0.747**	0.000
2.	يُشجعني مدير المدرسة على سلوك نهج علمي في التفكير.	0.77**	0.000
3.	يساعدني مدير المدرسة في ترجمة الأفكار النظرية إلى واقع عملي.	0.798**	0.000
4.	يسعى مدير المدرسة لإدامة علاقات جيدة بين المعلمين ليرفع مستوى أدائهم في المدرسة.	0.800**	0.000

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5.	يسخر مدير المدرسة موارد المدرسة لتحسين العملية التعليمية.	0.725**	0.000
6.	يوفر مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات لتحسين أدائهم الوظيفي.	0.760**	0.000
7.	يسعى مدير المدرسة لعقد الدورات التدريبية التي ترفع من مستوى أدائي الوظيفي.	0.780**	0.000
8.	يوفر مدير المدرسة قنوات اتصال فعالة لتواصل المعلم مع أولياء الأمور ليحسن الأداء الوظيفي.	0.735**	0.000
9.	يقدم مدير المدرسة التوجيهات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.	0.808**	0.000
10.	يحفزني مدير المدرسة على استراتيجيات التعلم النشط.	0.799**	0.000
11.	يحتثي مدير المدرسة على ابتكار وسائل تعليمية مناسبة.	0.797**	0.000
12.	أعمل مع مديري لعلاج أية مخالفات تسيء إلى سمعة المدرسة.	0.739**	0.000
13.	يحث مدير المدرسة على إجراء البحوث الإجرائية للمساهمة في تحسين مستوى المهنة.	0.773**	0.000
14.	يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته للمعلمين في المدرسة.	0.650**	0.000
15.	يتعاون مدير المدرسة مع المرشدين التربويين للتغلب على مشكلات الطلبة.	0.740**	0.000
16.	يعتني مدير المدرسة بالطلبة الموهوبين في المدرسة.	0.833**	0.000
17.	يساعد مدير المدرسة المعلمين الجدد على التكيف مع نظام المدرسة.	0.845**	0.000
18.	يحرص مدير المدرسة على النمو المهني بمتابعة ما يستجد في مجال عمله.	0.891**	0.000
19.	يحرص مدير المدرسة على تلافي القصور في أداء المعلمين.	0.779**	0.000
20.	يوفر مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات ليحسن الأداء الوظيفي للمعلمين.	0.827**	0.000
(**) تعني أن معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01			

يتضح من الجدول رقم (15.4) أن جميع فقرات المجال السادس ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مع الدرجة الكلية للاستبيان، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.650-0.891)، حيث سجلت الفقرة الثامنة عشر (يحرص مدير المدرسة على النمو المهني بمتابعة ما يستجد في مجال عمله) أعلى معامل ارتباط (0.893)، في حين سجلت الفقرة الرابعة عشر (يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته للمعلمين في المدرسة) أدنى معامل ارتباط (0.650)، وهذا يؤكد أن جميع فقرات المجال الرابع تتسق اتساقاً داخلياً مع الدرجة الكلية للمجال.

6. **ثبات الاستبانة:** يمكن اعتبار الأداة ثابتة إذا ما أعطت النتائج نفسها في حال تكرارها تحت ظروف مماثلة. (الحري، 2012م: 144)، وقد قام الباحث بإيجاد معامل الثبات باستخدام:

- التجزئة النصفية: حيث تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبانة إلى نصفين ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة بطريقة بيرسون، وبعد ذلك يصحح معامل الارتباط بواسطة معادلة سبيرمان برون (Spearman-Brown)، وذلك في حال تساوي تباين الجزئين، أو جتمان (Guttman) الذي لا يتطلب تساوي تباين الجزئين، وقد حُسب ثبات

الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بحساب معامل الارتباط بين متوسط استجابات أفراد العينة في الجزء الأول المكون من (36) فقرة، ومتوسط استجابات أفراد العينة في الجزء الثاني المكون من (35) فقرة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

م	البيان	القيمة
1	تباين جزء الاختبار الأول	0.979
2	تباين جزء الاختبار الثاني	0.983
3	معامل الارتباط بين الجزئين	0.860
4	معامل سبيرمان براون Spearman Brown	0.925
5	قيمة اختبار جتمان Guttman Split-Half	0.924

يتضح من الجدول رقم (16) أن معامل الارتباط بين جزئي الاختبار يساوي (0.860)، وقيمة معادلة الثبات باستخدام معادلة جتمان (Guttman Split-Half) تساوي (0.924)، وهي قيمة عالية تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث لتطبيقه على عينة الدراسة.

- **معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:** كما حُسب الثبات لفقرات الاستبانة بحساب معادلة ألفا كرونباخ، وقد كانت قيمة الثبات تساوي (0.989)، وهي قيمة عالية تؤكد أيضاً على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية تطمئن الباحث لصحة البيانات التي سيحصل عليها، كما تؤكد على صلاحية تطبيق الاستبانة على أفراد العينة الفعلية للدراسة.

7. **الصورة النهائية للاستبانة:** في ضوء ملاحظات وتوصيات السادة المحكمين والتي تنوعت ما بين الحذف والتعديل وإعادة الصياغة، وكذلك في ضوء نتائج المعالجات الإحصائية التي أجريت على البيانات التي جُمعت من التجربة الاستطلاعية صُغت الاستبانة في صورته النهائية، وقد تكون من (71 فقرة) موزعة على محورين أساسيين، المحور الأول يهدف إلى قياس مدى امتلاك مديري المدارس للدارات القيادية، ويتضمن (51 فقرة) موزعة على خمسة مجالات وهي: (الدارات الذاتية (13 فقرة)، الدارات الفنية (7 فقرات)، الدارات الإنسانية (9 فقرات)، الدارات الفكرية (7 فقرات)، الدارات الإدارية (15 فقرة)، والمحور الثاني يهدف إلى قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، ويتكون من (20 فقرة)، وذلك كما هو موضح في ملحق رقم (4).

8. **الأسئلة المفتوحة:** فقط تم إلغاؤها من الاستبانة، وتحولها على بند المقابلة الفردية.

ثانياً: المقابلة

للمقابلة أهمية كبيرة كأداة في جمع البيانات والحصول على المعلومات التي تريدها، خاصة أن لدى الأفراد عموماً ميلاً فطرياً للحديث أكثر من ميلهم للكتابة، وتكمن أهمية المقابلة أيضاً في أن الباحثة وأثناء المقابلة تسعى للحصول على ثقة المبحوثين، فالمقابلة تختلف عن الاستبيان في أن الأولى تضمن التفاعل المباشر بين الباحث والمبحوث، بخلاف الثانية التي لا تتضمن التفاعل بينهما، وقد عرف الخرابشة (2012) المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر هدفها الحصول على المعلومات واستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج.

وللمقابلات أنواع كثيرة منها كما ذكر الخرابشة (2012) المقابلة الشخصية، المقابلة الهاتفية، المقابلة بواسطة الحاسوب، المقابلة التلفزيونية، والمقابلة المقننة وغير المقننة، حيث عرف أن المقابلة المقننة هي التي يعد لها الباحث أسئلة مقدماً بخلاف غير المقننة التي لا يقوم فيها الباحث بوضع أسئلة محددة لها مسبقاً، بل يترك المقابلة بشكل حر، وأضاف أيضاً عن مزايا المقابلة أنها مرنة، ونسبة الردود فيها مرتفعة، أما عن سلبياتها فهي تحتاج إلى وقت وجهد وكلفة كبيرة، وقد تتأثر بعوامل الضغط والتوتر، وكما أن هناك صعوبة في الوصول إلى بعض الأشخاص أحياناً.

استخدم الباحث المقابلة الفردية ملحق رقم (4) من خلال طرح الأسئلة بشكل منفرد على أفراد عينة الدراسة؛ والمكونة من (30) معلماً ومعلمة من المدارس العربية الابتدائية المداردة ذاتياً في النقب، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث نظام الأسئلة المفتوحة التي حددت مسبقاً، والتي تسمح للمستجيب التعبير بلغته الخاصة، بناءً على تجربته الشخصية؛ إذ يتم عن طريق هذا النوع من المقابلات توجيه الأسئلة للمستجيبين بالصياغة والترتيب نفسها.

1. صدق أداة المقابلة:

من أجل التحقق من صدق أداة المقابلة استخدم الباحث الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، وقد تشكلت أسئلة المقابلة في صورتها الأولية من سؤال واحد يتفرع منه عدة أسئلة؛ إذ اعتمد معيار الاتفاق (70%) كحد أدنى لقبول السؤال، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عُُدلت صياغة بعض الأسئلة.

2. ثبات المقابلة:

من أجل التوصل إلى ثبات المقابلة؛ استخدمت طريقة الثبات عبر الزمن، إذ خُلت استجابات أفراد العينة، وبعد مرور أسبوعين على التحليل الأول للاستجابات أُعيدَ التحليل مرة أخرى، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti) كما يلي:

$$\text{معادلة هولستي} = \frac{\text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل في المرة الأولى} \times \text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل في المرة الثانية}}{\text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل في المرة الأولى} + \text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل في المرة الثانية}}$$

التحليل

وبناءً على النتائج بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الأولى (53) بينما بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الثانية (57) وجاء مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل (50) وبناءً عليه يمكن استخراج النتائج: $(100 = 50 \times 2)$ وعليه يكون $(90 = 100/110)$ وبالتالي فإن قيمة الثبات بلغت (90) وهي قيمة مرتفعة.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة المقابلة المقننة (المنتظمة) وكانت الأسئلة مفتوحة لتحقيق أهداف الدراسة ولجمع البيانات، كما أن أسئلة المقابلة تساند كل ما ورد في الاستبانة من وجهات نظر معلمي المرحلة الابتدائية في النقب حول الجداريات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وقد تكونت أسئلة المقابلة من سؤال واحد أعد لتحقيق أغراض الدراسة وأهدافها، وبعد التحقق من صدق أداة المقابلة على محكمي أداة الاستبانة من المتخصصين وصيغت بعد تعديل بعض الكلمات، وبعد تعريف مفهوم الجداريات القيادية من قبل الباحث للمستجيب.

جدول (17.3) المقترحات التي أشار إليها معلمو المرحلة الابتدائية في النقب			
م	المقترحات التي أشار إليها المعلمون	التكرار	النسبة المئوية
1.	القدرة على الإقناع وحسم الأمور.	34	75.56%
2.	يحرص على توفير بيئة تعلم إيجابية في المدرسة	32	71.11%
3.	قادر على تحليل وتقييم الخطط	30	66.67%
4.	القدرة على حل المشكلات وتنظيم الوقت الإداري	29	64.44%
5.	لديه أساليب متنوعة يستخدمها حسب المحيط الذي يكون فيه حتى يستطيع حل المشكلات ومعالجتها	31	68.89%
6.	الاستماع للآخرين ومراعاة ظروفهم	25	55.56%
7.	العمل بروح الفريق	35	77.78%
8.	يملك مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين.	34	75.56%
9.	القدرة على إدارة المواقف	31	68.89%
10.	القدرة على الإبداع والابتكار	34	75.56%
11.	توزيع المهام الإدارية على المعلمين	37	82.22%
12.	يُجيد مدير المدرسة فن المخاطبات الرسمية.	35	77.78%
13.	يحافظ على العلاقات مع المجتمع المحلي.	28	62.22%
14.	يواظب مدير المدرسة على الزيارات الإشرافية في المدرسة	31	68.89%
15.	يتقبل مدير المدرسة النقد من المعلمين.	33	73.33%

جدول (18.3) تصنيف مستويات استجابات أفراد العينة وفق فئات المقياس	
فئات قيم المتوسط الحسابي	مستوى الفئة
من 1.00 - 1.80	منخفض جداً
من 1.81 - 2.60	منخفض
من 2.61 - 3.40	متوسط
من 3.41 - 4.20	مرتفع
من 4.21 - 5.00	مرتفع جداً

5.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

- النوع الاجتماعي: وله مستويان هي: (1- ذكر ، 2- أنثى).
- المؤهل العلمي: ولها مستويان هي: (1- بكالوريوس ، 2- دراسات عليا).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات هي: (5 سنوات فأقل، 2- 6-15 سنة، 3- 16 سنة فأكثر).

4. مستوى الدخل: ولها ثلاثة مستويات هي: (1-أقل من 5000، 2- من 5000-10000، 3- أكثر من 10000).

ب-المتغير التابع:

- أ) الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس الجدارات القيادية من وجهة نظر عينة الدراسة.
ب) الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة.

6.3 إجراءات الدراسة:

1.6.3 إجراءات تنفيذ الاستبانة:

- 1-الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء أدوات الدراسة.
- 2-استشارة بعض ذوي الخبرة والاختصاص من العاملين في هذا المجال من الجامعات والباحثين.
- 3-تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة من خلال إجراء مقابلة مع عينة من معلمي ومديري المرحلة الابتدائية في النقب.
- 4-إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
- 5-عرض الاستبانة على مشرف الأطروحة من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- 6-عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين وتعديلها كما أوصوا.
- 7-تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- 8-إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
- 9-مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية

2.6.3 إجراءات تنفيذ المقابلة:

نفذت المقابلة وفق الخطوات الآتية:

1. تطوير أداة المقابلة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
2. تحكيم أداة المقابلة من قبل (10) من ذوي الخبرة والاختصاص.

3. أجريت المقابلة على عينة بلغت (30) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية في المدارس المدارة ذاتياً في النقب وقد أجريت المقابلة بشكل وجاهي، في أيام مختلفة، حيث وجه الباحث مجموعة من الأسئلة إذ طلب منهم قبل إجراء المقابلة أن الإجابة على الأسئلة يجب أن تكون بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ملحق رقم (4).
4. التحقق من ثبات المقابلة وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti).
5. بعد إجراء المقابلات مع المشاركين، تم تدوين المقابلات. وتم استخدام التحليل الموضوعي بواسطة الترميز لتناسب تفسير النصوص في المقابلة ومعرفة نقاط الاتفاق والاختلاف بين إجابات المشاركين.
6. قراءة وتحليل نصوص المقابلات أكثر من مرة، بعد قراءة النصوص بشكل كامل والتعريف بالمحتوى، تم اختيار أجزاء النصوص التي تعبر عن أفكار متشابهة لتكون وحدات لتحليل النص. إذ يعد إحدى المبادئ الأساسية للتحليل اللفظي هو تحليل النتائج بشكل متتابع أو تكراري، من خلال التركيز على مجموعات فرعية من البيانات، للحصول على نتائج أكثر حساسية قد تكون هذه كلمة واحدة أو جملة أو عدة جمل.
7. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

7.3 المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من تطبيق أدوات الدراسة، قام الباحث برصد البيانات وإدخالها على برنامج المعالجة الإحصائية SPSS تمهيداً لإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل الارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي للاستبيان.
- 2- اختبار جتمان (Guttman)، وحساب معامل سبيرمان براون المعدل لحساب ثبات الاستبيان.
- 3- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات فقرات الاستبيان.
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والأوزان النسبية
- 5- تحليل التباين الأحادي رباعي الاتجاه Four way ANOVA الذي يهتم بدراسة أربع متغيرات فئوية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مستوى الدخل) على متغير تابع (مستوى الأداء الوظيفي).

6- اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات

7- المعالجة النوعية للأداة الكيفية (المقابلة):

بعد إجراء المقابلات مع معلمي المرحلة الابتدائية في المدارس المدارسة ذاتياً في النقب، وتفرغ إجاباتهم ، حللت وذلك ب:

- حساب التكرارات في الجمل النصية لإجابات معلمي المرحلة الابتدائية وبيان النسبة المئوية لها.
- ترتيبها حسب الأعلى تكراراً
- مناقشة النتائج
- اقتراح التوصيات بناءً على نتائج الدراسة.
- متغيرات الدراسة (المتغير المستقل: الجدارات القيادية- المتغير التابع: الأداء الوظيفي- المتغير المعدل: المعلمين).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- 1.4 الإجابة عن السؤال الأول
- 2.4 الإجابة عن السؤال الثاني
- 3.4 الإجابة عن السؤال الثالث
- 4.4 الإجابة عن السؤال الرابع
- 5.4 الإجابة عن السؤال الخامس
- 6.4 الإجابة عن السؤال السادس
- 7.4 النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يستعرض هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد جمع البيانات وتطبيق المعالجات الإحصائية المناسبة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة.

1.4 الإجابة عن السؤال الأول

ينص السؤال الأول على ما يلي: " ما درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في منطقة النقب للجداريات القيادية من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول (درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في منطقة النقب للجداريات القيادية من وجهة نظر المعلمين)، ولتحديد الدرجات التقديرية لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في منطقة النقب للجداريات القيادية من وجهة نظر المعلمين أعطيت إجابات أفراد العينة قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث مثلت القيمة (1) غير موافق بشدة، والقيمة (5) موافق بشدة، وقد قُسم المقياس إلى فئات وقد حسب طول الفئة على النحو التالي:

1. حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمة في المقياس من أصغر قيمة (5-1=4)
 2. تحديد طول الفئة (0.8) وذلك بتقسيم المدى وهو (4) على عدد الفئات (5)
 3. إضافة طول الفئة (0.8) إلى أصغر قيمة وهي (1) للحصول على الفئة الأولى وهي (من 1 - 1.80)، ولتحديد الفئة الثانية أضيف طول الفئة (0.8) إلى الحد الأعلى من الفئة الأولى لتصبح (1.81-2.60)، وقد اعتمدت تلك الطريقة لتحديد باقي الفئات.
- وقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول (درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في منطقة النقب للجداريات القيادية من وجهة نظر المعلمين)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (1.4): الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للقسم الأول					
الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة
مستوى الاستجابة					
1.	الجدارات الذاتية	4.62	.521	92.43	3
2.	الجدارات الفنية	4.62	.441	92.44	2
3.	الجدارات الإنسانية	4.56	.517	91.13	5
4.	الجدارات الفكرية	4.56	.502	91.26	4
5.	الجدارات الإدارية	4.64	.435	92.89	1
	(درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية للجدارات القيادية)	4.61	0.437	92.18	مرتفع جداً

يتضح من الجدول رقم (1.4) أن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية من وجهة نظر المعلمين هو (مرتفع جداً) حيث إن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على المحور بلغ (4.61) وبوزن نسبي (92.18%)، وقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات المحور الأول (درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية من وجهة نظر المعلمين)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

المجال الأول/ الجدارات الذاتية

جدول (2.4): الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للمجال الأول					
الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة
مستوى الاستجابة					
1.	يمتلك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بإجراء العمل اليومية.	4.63	0.614	92.53	8
2.	يعمل مدير المدرسة على تطبيق العمل ضمن فريق واحد.	4.56	0.608	91.11	11
3.	يتمتع مدير المدرسة (بالحياة والنشاط) في أدائه لعمله.	4.67	0.587	93.33	3
4.	يمتلك مدير المدرسة القدرة على الإصغاء للمعلمين.	4.63	0.646	92.53	7
5.	يتحدث مدير المدرسة بطلاقة أثناء حديثه مع الآخرين.	4.71	0.556	94.14	2
6.	يتحمل مدير المدرسة المسؤولية في أداء عمله.	4.76	0.515	95.15	1
7.	يساعد مدير المدرسة المعلمين على إنهاء أعمالهم، ضمن رؤية إدارية واضحة.	4.62	0.616	92.32	9

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة	مستوى الاستجابة
8.	يصغي مدير المدرسة إلى آراء المعلمين في حل المشكلات الصفية.	4.64	0.611	92.73	5	مرتفع جداً
9.	يستخدم مدير المدرسة مقاييس واضحة لتقييم المعلمين.	4.55	0.687	90.91	12	مرتفع جداً
10.	يُزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة عن أدائهم باستمرار.	4.60	0.635	91.92	10	مرتفع جداً
11.	يتحمل مدير المدرسة ضغط العمل المدرسي.	4.64	0.732	92.73	6	مرتفع جداً
12.	يقدم مدير المدرسة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	4.66	0.590	93.13	4	مرتفع جداً
13.	يتقبل مدير المدرسة النقد من المعلمين.	4.45	0.783	89.09	13	مرتفع جداً
(الجدارات الذاتية)		4.621	0.521	92.42		مرتفع جداً

يتضح من الجدول رقم (2.4) أن متوسط استجابات الفقرات الخاصة بالمجال الأول (الجدارات الذاتية) هو **(مرتفع جداً)** حيث إن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على المحور بلغ (4.621) وبوزن نسبي (92.42%).

المجال الثاني/ الجدارات الفنية

جدول (3.4): الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للمجال الثاني

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة	مستوى الاستجابة
1.	يواظب مدير المدرسة على الزيارات الإشرافية في المدرسة.	4.58	0.553	91.52	6	مرتفع جداً
2.	يستخدم مدير المدرسة الأنشطة اللاصفية في المدرسة.	4.54	0.538	90.71	7	مرتفع جداً
3.	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب في الإدارة المدرسية	4.62	0.546	92.32	5	مرتفع جداً
4.	يهتم مدير المدرسة بتحسين الأداء الصفّي للمعلمين من خلال تعريفهم بالخبرات الجديدة.	4.64	0.482	92.73	3	مرتفع جداً
5.	يتابع مدير المدرسة سير الاختبارات المدرسية المختلفة.	4.66	0.536	93.13	2	مرتفع جداً
6.	يشجع مدير المدرسة على إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية.	4.70	0.595	93.94	1	مرتفع جداً
7.	يطور مدير المدرسة أداء معلميه من خلال زيارته الصفية المتكررة.	4.64	0.541	92.73	4	مرتفع جداً
(الجدارات الفنية)		4.621	0.441	92.42		مرتفع جداً

يتضح من جدول رقم (3.4) أن متوسط استجابات الفقرات الخاصة بالمجال الثاني (الجدارات الفنية) هو **(مرتفع جداً)** حيث إن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على المحور بلغ (4.621) وبوزن نسبي (92.42%).

المجال الثالث/ الجدارات الإنسانية

جدول (4.4): الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للمجال الثالث

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة	مستوى الاستجابة
1.	يقيم مدير المدرسة علاقات طيبة مع العاملين معه في المدرسة.	4.61	0.617	92.12	2	مرتفع جداً
2.	يتفهم مدير المدرسة حاجات معلمي المدرسة.	4.60	0.666	91.92	3	مرتفع جداً
3.	يبتعد مدير المدرسة عن التهديد بالعقوبات للمعلمين.	4.46	0.672	89.29	8	مرتفع جداً
4.	يوفر مدير المدرسة الدعم المعنوي للمعلمين من خلال تعزيز الإبداع لديهم.	4.59	0.587	91.72	6	مرتفع جداً
5.	يعقد مدير المدرسة شراكات مع المجتمع المحلي لتطوير المدرسة.	4.60	0.568	91.92	4	مرتفع جداً
6.	يُفعل مدير المدرسة برنامجاً خاصاً لزيارة أولياء أمور الطلبة للمدرسة.	4.39	0.680	87.88	9	مرتفع جداً
7.	يتفهم مدير المدرسة ظروف المعلمين.	4.59	0.569	91.72	5	مرتفع جداً
8.	يسهم مدير على حل مشاكل المعلمين.	4.53	0.626	90.51	7	مرتفع جداً
9.	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بأهمية دورهم في المدرسة.	4.66	0.516	93.13	1	مرتفع جداً
	(الجدارات الإنسانية)	4.556	0.517	91.12		مرتفع جداً

يتضح من جدول رقم (4.4) أن متوسط استجابات فقرات الخاصة بالمجال الثالث (الجدارات

الإنسانية) هو (مرتفع جداً) حيث إن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على المحور بلغ

(4.566) وبوزن نسبي (91.18%).

المجال الرابع/ الجدارات الفكرية

جدول (5.4): الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للمجال الرابع

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة	مستوى الاستجابة
1.	يقدم مدير المدرسة أفكاراً إبداعية لتسهيل العمل.	4.47	0.673	89.49	7	مرتفع جداً
2.	يكشف مدير المدرسة نقاط القوة في أداء مدرسته ويعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف ويحاول علاجها .	4.62	0.507	92.32	1	مرتفع جداً
3.	يتفهم القوانين واللوائح الخاصة بعمله.	4.61	0.529	92.12	2	مرتفع جداً
4.	يقدم مدير المدرسة حلولاً مبتكرة للمشكلات المدرسية.	4.54	0.592	90.71		
5.	يستثمر مدير المدرسة أفكار المعلمين في تطوير العمل في المدرسة.	4.52	0.626	90.30	6	مرتفع جداً
6.	يمتلك مدير المدرسة القدرة على الاقتناع وحسم الأمور.	4.60	0.585	91.92	3	مرتفع جداً
7.	يعرض مدير المدرسة أفكاره بطريقة علمية واضحة.	4.60	0.568	91.92	4	مرتفع جداً
	(الجدارات الفكرية)	4.562	0.502	91.24		مرتفع جداً

يتضح من الجدول رقم (23) أن متوسط استجابات الفقرات الخاصة بالمجال الرابع (الجدارات الفكرية) هو (مرتفع جداً) حيث إن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على المحور بلغ (4.562) وبوزن نسبي (92.24%).

المجال الخامس/ الجدارات الإدارية

جدول (6.4): الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للمجال الخامس

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة	مستوى الاستجابة
1.	يلتزم مدير المدرسة بالقوانين الصادرة من الوزارة.	4.72	0.473	94.34	1	مرتفع جداً
2.	يتابع مدير المدرسة الفعاليات اليومية في المدرسة.	4.66	0.516	93.13	5	مرتفع جداً
3.	يتخذ مدير المدرسة القرارات في الوقت المناسب.	4.66	0.606	93.13	6	مرتفع جداً
4.	يتابع مدير المدرسة تنفيذ القرارات التي اتخذها من قبل العاملين بالمدرسة .	4.64	0.541	92.73	9	مرتفع جداً
5.	يُوفق مدير المدرسة بين الحزم واللين في التعامل مع المعلمين.	4.63	0.580	92.53	11	مرتفع جداً
6.	يُنظم مدير المدرسة وقته بما يتناسب مع حاجة العمل.	4.69	0.464	93.74	3	مرتفع جداً
7.	يُتابع مدير المدرسة أعمال الصيانة لمرافق المدرسة.	4.67	0.513	93.33	4	مرتفع جداً
8.	يعقد مدير المدرسة الاجتماعات المدرسية بشكل دوري.	4.66	0.496	93.13	7	مرتفع جداً
9.	يُتابع مدير المدرسة تنفيذ القرارات المدرسية بنفسه.	4.60	0.568	91.92	14	مرتفع جداً
10.	يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين التدريسية.	4.61	0.510	92.12	13	مرتفع جداً
11.	يعمل مدير المدرسة على تحسين ظروف العمل داخل المدرسة.	4.62	0.564	92.32	12	مرتفع جداً
12.	يفوض مدير المدرسة بعض المهام لمعلمي المدرسة.	4.64	0.502	92.73	10	مرتفع جداً
13.	يُجيد مدير المدرسة فن المخاطبات الرسمية.	4.65	0.557	92.93	8	مرتفع جداً
14.	يتابع مدير المدرسة وصول الكتب الدراسية في وقتها.	4.58	0.571	91.52	15	مرتفع جداً
15.	يسعى مدير المدرسة إلى توفير الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة للعملية التعليمية.	4.69	0.563	93.74	2	مرتفع جداً
(الجدارات الإدارية)		4.644	0.435	92.88		مرتفع جداً

يتضح من الجدول رقم (6.4) أن متوسط استجابات الفقرات الخاصة بالمجال الخامس (الجدارات الإدارية) هو (مرتفع جداً) حيث إن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على المحور بلغ (4.644) وبوزن نسبي (92.88%).

2.4 الإجابة عن السؤال الثاني

ينص السؤال الثاني على ما يلي: " ما الدرجات التقديرية لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟" وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على القسم الثاني (مستوى الأداء الوظيفي)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (7.4): الأوزان النسبية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للقسم الثاني

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة	مستوى الاستجابة
1.	يُناقشني مدير المدرسة في كيفية صياغة الأهداف التعليمية.	4.55	.672	90.91	16	مرتفع جداً
2.	يُشجّعني مدير المدرسة على سلوك نهج علمي في التفكير.	4.66	.572	93.13	1	مرتفع جداً
3.	يساعدني مدير المدرسة في ترجمة الأفكار النظرية إلى واقع عملي.	4.57	.670	91.31	14	مرتفع جداً
4.	يسعى مدير المدرسة لإدامة علاقات جيدة بين المعلمين ليرفع مستوى أدائهم في المدرسة.	4.56	.656	91.11	15	مرتفع جداً
5.	يسخر مدير المدرسة موارد المدرسة لتحسين العملية التعليمية.	4.66	.516	93.13	2	مرتفع جداً
6.	يوفر مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات لتحسين الأداء الوظيفي.	4.65	.557	92.93	3	مرتفع جداً
7.	يسعى مدير المدرسة لعقد الدورات التدريبية التي ترفع من مستوى أدائي الوظيفي.	4.61	.548	92.12	9	مرتفع جداً
8.	يوفر مدير المدرسة قنوات اتصال فعالة لتواصل المعلم مع أولياء الأمور ليحسن الأداء الوظيفي.	4.54	.592	90.71	18	مرتفع جداً
9.	يقدم مدير المدرسة التوجيهات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.	4.61	.510	92.12	9	مرتفع جداً
10.	يحفزني مدير المدرسة على استراتيجيات التعلم النشط.	4.63	.544	92.53	5	مرتفع جداً

11.	يحتثي مدير المدرسة على ابتكار وسائل تعليمية مناسبة.	4.60	.585	91.92	11	مرتفع جداً
12.	أعمل مع مديري لعلاج أية مخالفات تسيء إلى سمعة المدرسة.	4.60	.531	91.92	10	مرتفع جداً
13.	يحث مدير المدرسة على إجراء البحوث الإجرائية للمساهمة في تحسين مستوى المهنة.	4.52	.642	90.30	19	مرتفع جداً
14.	يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته للمعلمين في المدرسة.	4.45	.743	89.09	20	مرتفع جداً
15.	يتعاون مدير المدرسة مع المرشدين التربويين للتغلب على مشكلات الطلبة.	4.62	.599	92.32	7	مرتفع جداً
16.	يعتني مدير المدرسة بالطلبة الموهوبين في المدرسة.	4.62	.564	92.32	6	مرتفع جداً
17.	يساعد مدير المدرسة المعلمين الجدد على التكيف مع نظام المدرسة.	4.64	.502	92.73	4	مرتفع جداً
18.	يحرص مدير المدرسة على النمو المهني بمتابعة ما يستجد في مجال عمله.	4.58	.571	91.52	12	مرتفع جداً
19.	يحرص مدير المدرسة على تلافي القصور في أداء المعلمين.	4.55	.574	90.91	17	مرتفع جداً
20.	يوفر مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات ليحسن الأداء الوظيفي للمعلمين.	4.58	.571	91.52	13	مرتفع جداً
	(مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس)	4.59	0.488	91.73		مرتفع جداً

يتضح من الجدول رقم (7.4) أن واقع مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس العربية المدارة ذاتياً من وجهة نظر المعلمين هو (مرتفع جداً).

3.4 الإجابة عن السؤال الثالث

ينص السؤال الثالث على ما يلي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب للجدارات القيادية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باختبار فرضية الدراسة من خلال إجراء تحليل التباين الأحادي رباعي الاتجاه Four way ANOVA الذي يهتم بدراسة أربع متغيرات فئوية وهي

(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل) على متغير تابع واحد وهو (الجدارات القيادية)، وذلك بهدف الإجابة على الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل، 5-15 سنة، 15 سنة فأكثر).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية تعزى لمتغير مستوى الدخل (أقل من 5000، من 5000-، 10000 فأكثر).

حيث قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي رباعي الاتجاه، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (8.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بين المتغيرات الفئوية

الفئات	قيمة اختبار F	متوسط مربعات التباين	Sig. قيمة	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	3.598	.650	.059	غير دال إحصائياً
المؤهل العلمي	9.569	1.728	.002	دال إحصائياً
سنوات الخدمة	6.298	1.137	.002	دال إحصائياً
مستوى الدخل	2.563	.463	.078	غير دال إحصائياً

المتغير التابع: الجدارات القيادية

يتضح من نتائج الجدول رقم (8.4) ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، حيث

إن قيمة F لمتغير الجنس تساوي (3.598) والدلالة الإحصائية (0.059) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على أنه لا يمكن رفض الفرضية البحثية التي تنص على أنه "لا يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، حيث إن قيمة F لمتغير المؤهل العلمي تساوي 9.569 والدلالة الإحصائية 0.002 وهي أقل من 0.05، وللكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حملة درجة البكالوريوس ومتوسطات استجابات المعلمين حملة الشهادات العليا قام الباحث باستخدام اختبار T-test لعينتين مستقلتين، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (9.4): نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في مقياس درجة امتلاك الجدارات القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	4.56	0.462			دال
دراسات عليا	4.66	0.392	-2.291	0.022	إحصائياً

يتضح من نتائج الجدول رقم (27) أن متوسط استجابات المعلمين حملة درجة البكالوريوس في مقياس الجدارات القيادية بلغ 4.56 بانحراف معياري 0.462، و متوسط استجابات المعلمين حملة الشهادات العليا 4.66 وبانحراف معياري 0.392، وأن قيمة اختبار T تساوي -2.291 وقيمة الدلالة الإحصائية Sig=0.022 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود ما يكفي من الأدلة لرفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حملة درجة البكالوريوس والمعلمين حملة الشهادات العليا في مقياس الجدارات القيادية لصالح فئة المعلمين حملة الشهادات العليا صاحبة المتوسط الحسابي الأعلى.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات مجموعتين على الأقل من أفراد العينة حول درجة امتلاك مديري المدارس للجدارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-15 سنة، 15 سنة فأكثر)، حيث إن قيمة F لمتغير سنوات الخدمة تساوي (6.298) والدلالة الإحصائية (0.002) وهي

أقل من (0.05)، مما يدل على وجود ما يكفي من الأدلة لرفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود فروقات بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وللكشف عن دلالة الفروق بين فئات متغير سنوات الخدمة، قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (10.4): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لفئات متغير سنوات الخدمة

م	المجموعات الفنية	الفرق بين المتوسطات	الدلالة الإحصائية	فترة الثقة
1.	أقل من 5 سنوات	0.209*	0.001	0.067 0.351
2.	من 5-15 سنة	0.181*	0.041	0.006 0.356
3.	15 سنة فأكثر	-0.028	0.998	-0.163 0.107

(*) تعني أن الفرق بين المتوسطات دال عند 0.05
المتغير التابع: الجدارات القيادية

يتضح من نتائج الجدول رقم (10.4) بأنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) ومتوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (من 5-15 سنة) حيث إن قيمة الفرق بين المتوسطات هي (0.209)، والدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في ضوء ما تقدم من نتائج نقبل الفرضية البحثية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك مديري المدارس للجدارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) مقابل المعلمين ضمن الفئة (من 5-15 سنة)، وحيث إن الفروق قيمة موجبة، فقد جاءت لصالح الفئة صاحبة المتوسط الحسابي الأعلى (أقل من 5 سنوات).

ويتضح أيضاً من نتائج الجدول رقم (27) بأنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) ومتوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (15 سنة فأكثر) حيث إن قيمة الفرق بين المتوسطات هي (0.181)، والدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في ضوء ما تقدم من نتائج نقبل الفرضية البحثية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك مديري المدارس للجدارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين ضمن الفئة

(أقل من 5 سنوات) مقابل المعلمين ضمن الفئة (15 سنة فأكثر) حيث إن الفروق قيمة موجبة، وقد جاءت لصالح الفئة صاحبة المتوسط الحسابي الأعلى (أقل من 5 سنوات).

ويتضح أيضاً من نتائج الجدول رقم (27) بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (من 5- 15 سنة) ومتوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (15 سنة فأكثر) حيث إن قيمة الفرق بين المتوسطات هي (-0.028)، والدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات (0.998) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية تعزى لمتغير مستوى الدخل (أقل من 5000 شيكل، من 5000-10000 شيكل، 10000 فأكثر)، حيث إن قيمة F لمتغير مستوى الدخل تساوي (2.563) والدلالة الإحصائية (0.078) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على أنه لا يمكن رفض الفرضية البحثية التي تنص على أنه "لا يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير مستوى الدخل".

4.4 الإجابة عن السؤال الرابع

ينص السؤال الرابع على ما يلي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باختبار فرضية الدراسة من خلال إجراء تحليل التباين الأحادي رباعي الاتجاه Four way ANOVA الذي يهتم بدراسة أربع متغيرات فئوية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل) على متغير تابع واحد وهو (مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً)، وذلك بهدف الإجابة على الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تعزى لمتغير سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل، 5-15 سنة، 15 سنة فأكثر).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تعزى لمتغير مستوى الدخل (أقل من 5000، من 5000-10000، 10000 فأكثر) حيث قام الباحث بتطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي رباعي الاتجاه، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (11.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بين المتغيرات الفئوية				
الفئات	قيمة اختبار F	متوسط مربعات التباين	Sig. قيمة	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	3.367	0.753	0.067	غير دال إحصائياً
المؤهل العلمي	10.895	2.436	0.001	دال إحصائياً
سنوات الخدمة	6.857	1.533	0.001	دال إحصائياً
مستوى الدخل	4.071	0.935	0.061	غير دال إحصائياً
المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي				

يتضح من نتائج الجدول رقم (29) ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، حيث إن قيمة F لمتغير الجنس تساوي (3.367) والدلالة الإحصائية (0.067) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على أنه لا يمكن رفض الفرضية البحثية التي تنص على أنه "لا يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تعزى لمتغير الجنس".

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، حيث إن قيمة F لمتغير المؤهل العلمي

تساوي 10.895 والدلالة الإحصائية 0.001 وهي أقل من 0.05، وللكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حملة درجة البكالوريوس ومتوسطات استجابات المعلمين حملة الشهادات العليا قام الباحث باستخدام اختبار T-test لعينتين مستقلتين، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (12.4): نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في مقياس مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
228	4.52	0.516	-3.135	0.002	دال إحصائياً
168	4.67	0.433			

يتضح من نتائج الجدول رقم (12.4) أن متوسط استجابات المعلمين حملة درجة البكالوريوس في مقياس مستوى الأداء الوظيفي بلغ 4.52 بانحراف معياري 0.516، و متوسط استجابات المعلمين حملة الشهادات العليا 4.67 وبانحراف معياري 0.433، وأن قيمة اختبار T تساوي -3.135 وقيمة الدلالة الإحصائية $\text{Sig}=0.002$ وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود ما يكفي من الأدلة لرفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حملة درجة البكالوريوس واستجابات المعلمين حملة الشهادات العليا في مقياس مستوى الأداء الوظيفي لمدير المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً لصالح فئة المعلمين حملة الشهادات العليا صاحبة المتوسط الحسابي الأعلى.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات مجموعتين على الأقل من أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-15 سنة، 15 سنة فأكثر)، حيث إن قيمة F لمتغير سنوات الخدمة تساوي (6.857) والدلالة الإحصائية (0.001) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود ما يكفي من الأدلة لرفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروقات بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وللكشف عن دلالة الفروق بين فئات متغير سنوات الخدمة، قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية بين المتوسطات، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (13.3): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لفئات متغير سنوات الخدمة

م	المجموعات الفئوية	الفرق بين المتوسطات	الدلالة الإحصائية	فترة الثقة
	أقل من 5 سنوات	من 5-15 سنة	0.154*	0.032
	أقل من 5 سنوات	أكثر من 15	0.103	0.297
	من 5-15 سنة	أكثر من 15	-0.050	0.684
				0.010
				0.266
				0.091

(*) تعني أن الفرق بين المتوسطات دال عند 0.05 المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي

يتضح من نتائج الجدول رقم (13.4) بأنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) ومتوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (من 5-15 سنة) حيث إن قيمة الفرق بين المتوسطات هي (0.154) والدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات (0.032) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في ضوء ما تقدم من نتائج نقبل الفرضية البحثية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات مجموعتين على الأقل من أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) مقابل المعلمين ضمن الفئة (من 5-15 سنة) حيث إن الفروق قيمة موجبة، حيث جاءت لصالح الفئة صاحبة المتوسط الحسابي الأعلى (أقل من 5 سنوات). ويتضح أيضاً من نتائج الجدول رقم (31) بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) ومتوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (15 سنة فاكثراً) حيث إن قيمة الفرق بين المتوسطات هي (0.087)، والدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات (0.297) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويتضح أيضاً من نتائج الجدول رقم (31) بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (من 5-15 سنة) ومتوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (15 سنة فاكثراً) حيث إن قيمة الفرق بين المتوسطات هي (0.050)، والدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات (0.684) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في أي من المجموعات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تعزى لمتغير مستوى الدخل (أقل من 5000، من 5000-10000، 1000 فاكثراً)، حيث إن قيمة F لمتغير مستوى الدخل تساوي (4.071) والدلالة الإحصائية (0.061) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على أنه لا يمكن رفض الفرضية البحثية التي تنص

على أنه "لا يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب تعزى لمتغير مستوى الدخل.

5.4 الإجابة عن السؤال الخامس

ينص السؤال الخامس على ما يلي: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى اكتساب مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً للجدارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالتحقق من صحة الفرضية الصفرية بحساب معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى اكتساب المديرين للجدارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (14.4) معامل ارتباط بيرسون بين الواقع المهني السائد وأداء المعلمين

مستوى الأداء الوظيفي		الجدارات القيادية
0.865 **	معامل الارتباط	
0.000	القيمة الاحتمالية (sig)	

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (14.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مدى اكتساب المديرين للجدارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي لهم من وجهة نظر المعلمين "بلغت (0.865) وأن قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ما يكفي من الأدلة لرفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى اكتساب المديرين للجدارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي لهم من وجهة نظر المعلمين، وتعتبر هذه العلاقة علاقة طردية حيث إن إشارة معامل الارتباط (موجبة)، وهذا يدل على أن مستوى الجدارات القيادية لدى مديري المدارس يؤثر بشكل طردي على مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى اكتساب الجدارات القيادية لدى المديرين ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

6.4 الإجابة عن السؤال السادس

ينص السؤال السادس على ما يلي: " ما القدرة التنبؤية لدرجة اكتساب مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب للجدارات القيادية ولدرجة ممارسة تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالتحقق من صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أن انحدار خط التنبؤ في المجتمع الذي سحبت منه العينة يساوي صفراً، أي "عدم وجود علاقة تنبؤية ذات دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي"، وذلك من خلال حساب معادلة خط إنحدار Y (الأداء الوظيفي) على X (الجدارات القيادية)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (15.4) ملخص بيانات نموذج الانحدار			
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.865	0.748	0.747

يتضح من الجدول رقم (15.4) أن معامل الارتباط يساوي 0.865 وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين الجدارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي، وكذلك يتضح من بيانات الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد تساوي 0.748 وهذا يعني أن 74.8% من التغير الذي يطرأ على مستوى الأداء الوظيفي يعزى لمدى امتلاك المديرين للجدارات القيادية، وأن النسبة المتبقية 25.2% من التغير يعزى لعوامل أخرى تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي.

جدول رقم (16.4) نتائج اختبار ANOVA لنموذج الانحدار					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	Sig
الانحدار	110987.2	1	110987.191	49.541	0.000

يتضح من نتائج الجدول رقم (16.4) أن قيمة F 49.541 وأن قيمة Sig = 0.000 وهذا يدل أن نموذج الانحدار بين متغير الجدارات القيادية، والأداء الوظيفي نموذج ذو دلالة إحصائية، وأن نموذج الانحدار (معادلة خط انحدار المتغير Y (الأداء الوظيفي) على المتغير X (الجدارات القيادية) نموذج جيد، ويمكن حساب معادلة خط الانحدار من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (17.4) يبين القدرة التنبؤية لمعادلة خط الانحدار

النموذج	B	الخطأ المعياري	الدالة المعيارية	T	Sig
(Constant)	.134	.131	-	1.020	.308
الجدارات القيادية	.966	.028	865.	34.157	.000

يتضح من الجدول رقم (17.4) أن قيمة T لمتغير الجدارات القيادية تساوي (34.157) وأن الدلالة الإحصائية تساوي (0.000)، وهذا يدل على أن الجدارات القيادية متغير مؤثر في تقدير مستوى الأداء الوظيفي ويجب أن يكون هذا المتغير ضمن نموذج خط الانحدار، وفيما يلي معادلة نموذج خط الانحدار التنبؤية: معادلة خط انحدار مستوى الأداء الوظيفي على الجدارات القيادية هي:

$$\text{مستوى الأداء الوظيفي المتوقع} = 0.134 + 0.966 * \text{الجدارات القيادية}.$$

7.4 نتائج تحليل المقابلة

أظهرت نتائج المقابلة الشخصية التي قام بها الباحث والتي تركزت على مقياسي الدراسة الجدارات القيادية وقد توزعت عينة الدراسة على معلمي المدارس المدارة ذاتيا في النقب، وبعد تبويب وتصنيف إجابات المقابلات مع عينة الدراسة جاءت النتائج كالآتي:

جدول (18.4): آراء معلمي المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتيا في النقب حول الجدارات القيادية لدى مديري المدارس

السؤال	البيانات	الإجابات	التكرارات	النسب المئوية
س1: ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟	حل المشكلات تنظيم الوقت الدافعية الثقة بنفسه	أكدت جميع الآراء على أن من أهم الجدارات الذاتية التي يمتلكها مدير المدرسة هي قدرته على حل المشكلات والدافعية المطلقة لديه، كما أن تنظيم الوقت والثقة بالنفس من الكفاءات الذاتية التي يجب أن يمتلكها المدير	30	100%
	التحفيز	أكدت معظم الآراء على التحفيز والتشجيع للمعلمين من قبل	27	90%

السؤال	الثيمات	الإجابات	التكرارات	النسب المنوية
	التواصل الفعال التشاركية	مدير المدرسة والاتصال الفعال والتشاركية في المهام وتوزيعها		
س2: ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟	الامام بالقوانين احترام المواعيد	أشارت معظم آراء المبحوثين على أن المام المدير بالقوانين والأنظمة السائدة في المدرسة واحترام المواعيد من الجدارات الفنية التي يجب على المدير ان يمتلكها	26	87%
	المعاملة الحسنة والتعامل الحسن	أشارت أغلبية الآراء أن دوام المدارس الخاصة ضبط وقته تقلل من التفاعل ما بين المعلم والبيئة المدرسية لكثرة انشغاله.	17	85%
	الاشراف الداعم ردة الفعل الإيجابية	أكدت اغلب الآراء على أن الاشراف الداعم للمعلم وردة الفعل الإيجابية التي يمتلكها مدير المدرسة هي من اهم الكفايات الفنية	23	76%
س3: ما الجدارات أو الكفاءات الانسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟	التعاون الاستماع للاخرين	أشارت معظم آراء المعلمين الذين تم مقابلتهم على أن التعاون بين المدير والعاملين في المدرسة والاستماع للمعلمين هي من أفضل الجدارات الإنسانية التي يمتلكها مدير المدرسة	25	83%
	مراعاة الفروق الفردية	فيما أجمعت الآراء على ان مشاركة المدير للمعلمين في المناسبات وتوفير الدعم النفسي والمعنوي والتقدير المتبادل والمتمثل في مراعاة للفروق	30	100%

السؤال	التييمات	الإجابات	التكرارات	النسب المنوية
	دعم المعلمين مشاركة في المناسبات	الفردية بين المعلمين هي ركيزة الجداريات الإنسانية التي يمتلكها مدير المدرسة		
س4: ما الجداريات أو الكفاءات الفكرية التي يملكها مدير مدرستك؟	القدرة الإبداعية مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي	أكدت آراء المبحوثين الجداريات الفكرية لدى مديري المدارس تتمثل في قدرته على مواكبة التطور العلمي وإدخال التكنولوجيا في المدرسة والاستفادة من هذا في التفكير الإبداعي واستثماره للرفي بالعقل المدرسي وتطوير الأداء لدى المعلمين وتعزيز انتماءهم من خلال توفير بيئة محفزة ومشجعة	27	%90
	الرؤية الثاقبة الخبرة العملية	أشارت بعض الآراء أن الرؤية الثاقبة التي يمتلكها المدير وقدرته على استثمار سنوات الخبرة في تطوير الأداء من الكفاءات الفكرية التي يمتلكها المدير.	24	%80
	التقدير والاحترام المتبادل	أشارت آراء المبحوثين على احترام المدير لمعلميه وتقديره لهم وفرض الاحترام يعتبر من وجهة نظرهم كفاءة إدارية يجب على المدير ان يمتلكها	22	%73

السؤال	الثيمات	الإجابات	التكرارات	النسب المنوية
	منح الصلاحيات التفويض الثقة بالذات	أكدت جل آراء المديرين والمديرات بمنحهم الصلاحيات وتفويضهم لبعض المهام للمعلمين وثقتهم بذاتهم من الكفاءات الإدارية التي يجب ان يمتلكها المدير	27	%90
	إدارة الاجتماعات التخطيط واتخاذ القرار السيطرة على الصراعات الداخلية	أجمعت معظم آراء المعلمين على أن قدرة المدير على إدارة الاجتماعات وقدرته على اتخاذ القرار المناسب والقدرة على التخطيط هي من أهم الجدارات الإدارية التي يجب أن يمتلكها المدير، كما أن قدرة المدير على السيطرة على الصراعات الداخلية وحلها بالطريقة السليمة هي الكفاءات الإدارية لدى المدير	30	%100
	الزيارة الصفية الاجتماعات المتكررة التقييم العلمي المشاركة في المناسبات	أكدت جميع آراء الذين تم مقابلتهم بأن من أهم الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية للمعلم وذلك من خلال الزيارات الصفية وحضور الحصص والملاحظات على اداءهم ، كما أنه يمكن قياس الكفايات الشخصية والمهنية للمعلم من خلال الاجتماعات المتكررة ومشاركة المعلمين المناسبات)	30	%100

السؤال	الثيمات	الإجابات	التكرارات	النسب المنوية
		الافراح والاحزان) كما أن التقييم العلمي السليم يعد من الإجراءات المتبعة في قياس تلك الكفايات		
	تفويض المعلمين متابعة إنجازات المعلمين توزيع المهام	أكدت معظم اراء معلمي المدارس المدارة ذاتيا بالنقب على أن تفويض المعلمين ومنحهم صلاحيات لتطوير اداءهم، وتوزيع المهام ومتابعة إنجازات المعلمين من الإجراءات التي يتبعها مديرو المدارس لقياس الكفايات الشخصية للمعلمين.	24	80%

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

- 1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- 2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- 3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- 4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- 5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
- 6.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
- 7.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمقابلة
- 8.5 توصيات الدراسة
- 9.5 مقترحات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة تبعاً لترتيب وعرض نتائجها حسب ما وردت في الإجابة عن أسئلتها، ومناقشة تلك النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بالإضافة إلى التوصيات.

1.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول "ما درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية الإدارة ذاتيا في منطقة النقب للجداريات القيادية من وجهة نظر المعلمين"

أكدت النتائج الإحصائية أن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية الإدارة ذاتيا في منطقة النقب للجداريات القيادية مرتفع جداً من وجهة نظر نظر المعلمين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن المعلمين يدركون أن مدراءهم يتمتعون بتوافر درجة كافية من الجداريات القيادية، وذلك من خلال ممارساتهم السلوكية، وقيامهم بمهامهم الإشرافية، وربما جاءت هذه النتيجة عن وعي مديري المدارس الابتدائية في النقب للدور الذي يؤديه وإدراكهم لأهمية الجداريات القيادية للقيام بأعمالهم بفاعلية، وبالتالي فهم يسعون إلى تطويرها، بالإضافة إلى أن اختيار مديري المدارس تقوم به وزارة المعارف ويخضع لعدد من المعايير الشخصية والمهنية، فضلاً عن أن المقابلات الشخصية والتي يمكن من خلالها التعرف على الجداريات المتواجدة لدى مديري المدارس، فضلاً عن الدورات التدريبية في مجال العمل التي تصقل مواهب وجداريات المدير القيادية، إضافة إلى أن مدير المدرسة غالباً ما يكون عمل كئائب مدير أو يكون معلماً نشطاً يشارك إدارة مدرسته في إنجاز الأعمال الإدارية، وهذا لا شك يكسبه كثيراً من المهارات القيادية، إضافة إلى أن لا مركزية القرار تتيح للمديرين اتخاذ القرارات بما يراه مناسباً حسب ظروف المدرسة، مما يكسبهم الخبرة، ويدفعهم لممارسة السلوك القيادي في المدرسة، فضلاً عن أن نجاح المدير في عمله يتوقف على ما يمتلكه من جداريات قيادية تمكنه من مواجهة ضغوط العمل المدرسي المعقد. وتتفق هذه النتيجة مع آراء الباحثين من خلال المقابلة والتي تم إجراؤها والتي افضت الى امتلاك مديري المدارس في النقب لمجموعة من الجداريات القيادية والكفاءات المتعددة منها الفنية والإدارية والإنسانية وكذلك الفكرية وجاءت ردود الباحثين موافقة لنتائج الاستبانة من حيث ممارسة المدير للجداريات القيادية،

كما وتتفق مع نتائج دراسات كل من دراسة آل مداوي ومحمد (2020) حيث هدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد، وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك دراسة بورترى وآخرين (Putri & Kristiawan & Rohana, 2020) التي هدفت إلى التقدم بوصف للجدارات اللازمة لمدير الثانوية في بانواسين ريجنسي باندونيسيا، مع التقديم بتصور مقترح لتحسين تلك الجدارات.

مناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال:

وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بكل مجال مرتبة تنازلياً:

1- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الجدارات الذاتية:

أكدت نتائج الدراسة امتلاك مدير المدرسة الابتدائية المدارة ذاتياً في النقب للجدارات الذاتية بنسبة (مرتفع جداً) حيث إن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على المحور بلغ (4.621) وبوزن نسبي (92.42%)، وهذه النتيجة قد تكون ناتجة عن أهمية هذه الجدارات فيما يتعلق بعمل مديري المدارس، حيث تسهم بدور فعال في جدارة الأدوار التي يقوم بها، فالقدرة على التحمل والتروى والمرونة والذكاء وغيرها من السمات الذاتية تسهم بلا شك في أداء مديري المدارس لأدوارهم بنشاط وفاعلية، ومن ثم فمن المهم أن يمتلك القائد التربوي الجدارات الذاتية، والتي تساعد على أداء أدواره بكفاءة، فلا يمكن تجاهل هذه الجدارات فيما يتعلق بأداء مديري المدارس لدورهم القيادي، حيث تعد هذه الجدارات في بعض الأوقات هي الأهم بين الجدارات المختلفة لأداء النجاح في المهام القيادية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة المناصير (2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول ما بين (4.45- 4.76)، حيث جاءت الفقرة السادسة (يتحمل مدير المدرسة المسؤولية في أداء عمله) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.76) ووزن نسبي (95.15%) وبمستوى (مرتفع جداً)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يمتلك الجدارات الذاتية والمتمثلة بالسمات والقدرات الجسدية والعقلية هي التي تمكن مدير المدرسة من أداء عمله بطريقة تكسبه ثقة واحترام معلميه، وتمكنه من اتخاذ القرارات بثقة وثبات، وتحمل مسؤولية إصدار الأحكام.

وجاءت الفقرة الثالثة عشر (يتقبل مدير المدرسة النقد من المعلمين) في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (4.45)، وبوزن نسبي (89.09%)، وبمستوى (مرتفع جداً)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة: أن مدير المدرسة يمتلك مقومات ضبط النفس والتحكم فيها، فضبط النفس هي القدرة على النضج الانفعالي، وهي القدرة على الإمساك بزمام الأمور والسيطرة على النفس، والالتزان في حالات النقد من قبل المعلمين حتى يكون قدوة لهم، فتقبل النقد يجعله قائداً متفهماً متقبلاً للنقد دون انفعال وغضب متجنباً اتخاذ قرارات سطحية وغير فعالة، ويبعده عن التصرف وفق أهدافه فقط. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سفر (2017) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة، وعلاقتها بمستوى معايير المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الجدارات الفنية:

حصل هذا المجال على درجة مرتفعة جداً، وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن امتلاك مدير المدرسة الابتدائية المدارة ذاتياً في النقب للجدارات الفنية، والتي تعد من الأهمية بمكان فيما يتعلق بعمل مديري المدارس، حيث يتطلب العمل القيادي من مدير المدرسة معرفتهم بطرق العمل الحديث، والوسائل الفنية لإنجاز العمل على الوجه الأكمل، وأشار الطعاني (2012) إلى أهمية امتلاك مديري المدارس للجدارات الفنية، وأنهم مسؤولون عن أعمال فنية متعددة منها، تحسين البرامج التعليمية، وتوجيه هيئة التدريس بالمدرسة، وتقويمهم، وإتاحة فرصة النمو المهني لهم، بل والعمل على تنمية المعلمين مهنيًا، وتطوير المناهج الدراسية وتحسين تنفيذها، ومتابعة التحصيل العلمي للمتعلمين، وتوفير فرص النمو المتكامل والشامل لهم، وكذلك تحسين بيئة المدرسة بكافة محاورها، المادية والاجتماعية، وإيجاد نظام للتقويم المستمر للعملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة، للحصول على تغذية راجعة، والإفادة منها في تطوير عمليتي التربية والتعليم.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني ما بين (4.54-4.70)، حيث جاءت الفقرة السادسة (يشجع مدير المدرسة على إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.70)، وبوزن نسبي (93.94%)، وبمستوى (مرتفع جداً)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الوسائل التعليمية تيسر للمتعلم عملية التعلم وعمليات التفكير المشتركة، كما توفر وقت كل من المعلم والمتعلم، وتسهل عملية التعليم والتعلم، كذلك تساعد على ربط الأجزاء ببعضها ومعرفة نسبة الأشياء، كما تتيح الفرصة الجيدة لإدراك الحقائق العلمية من خلال ربط الخبرات السابقة بالخبرات الجديدة، كما تساهم في تحقيق الأهداف التعليمية، بالإضافة إلى أنها ترفع مستوى كفاءة المعلم،

ولها دور في رفع الكفاءة التعليمية، بالإضافة إلى تيسر إدراك المعلومات بتحويلها من المستوى المجرد إلى المحسوس، وأخيراً تساهم في تعزيز بعض القيم مثل الاحترام والتعاون وتحمل المسؤولية. (مطر، 2017: 23).

وجاءت الفقرة الثانية (يستخدم مدير المدرسة الأنشطة اللاصفية في المدرسة) في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (4.54)، وبوزن نسبي (90.71%)، وبمستوى (مرتفع جداً)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تزيد من المرح والنشاط عند الطلاب، كما أنها تعمل على ترسيخ وتقوية العلاقة بين الطالب والمدرس، كذلك تعمل على خروج الطالب من حالة الملل والسأم، كما أنها تعمل على تنمية القدرات والمهارات من خلال الإذاعة المدرسية والمكتبات، وكذلك تزيد من إحساس الطالب بالثقة وتزيد من شجاعته، بالإضافة إلى تحسين الحاصل العلمي لدى الطلاب وإبداعهم، وأخيراً خلق روح من المنافسة بين الطلاب. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الأحمدى (2015) التي هدفت إلى التعرف على درجة توفر معايير الجدارة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة من وجهة نظر الإدارة المدرسية والمعلمات.

3- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الجدارات الإنسانية:

حصل هذا المجال على درجة مرتفعة جداً، وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن امتلاك مدير المدرسة الابتدائية المدارة ذاتياً في النقب للجدارات الإنسانية، وقد تكون هذه النتيجة راجعة إلى اهتمام مديري المدارس بالحفاظ على دفء العلاقات الإنسانية، ومراعاة المعلمين بالمدرسة، والاهتمام بالاحتياجات الإنسانية لكافة العاملين بوصف ذلك سبيلاً هاماً لتحقيق الرضا الوظيفي والانتماء للمدرسة، فضلاً عن أن ذلك يعود إلى التدريب الذي يخضع له مديرو المدارس، والذي يؤكد على ضرورة مراعاة المعلمين واحتياجاتهم وتدعيمهم معنوياً، وهذا يعزز جودة العمل.

وفيما يتعلق بقرارات هذا المجال فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث ما بين (4.39- 4.66)، حيث جاءت الفقرة التاسعة (يُشعر مدير المدرسة المعلمين بأهمية دورهم في المدرسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.66)، ووزن نسبي (93.13%)، وبمستوى (مرتفع جداً)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يقيم علاقات طيبة مع المعلمين، وذلك بإدراكه الواعي لميول واتجاهات المعلمين، وفهمه لمشاعرهم وثقتهم بهم، وتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لهم لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشراري (2013) التي هدفت إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية في حين جاءت

الفقرة السادسة (يُفعل مدير المدرسة برنامجاً خاصاً لزيارة أولياء أمور الطلبة للمدرسة). في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (4.39)، وبوزن نسبي (87.88%)، وبمستوى (مرتفع جداً)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تُحسن الدافعية عند المتعلمين للتعليم والإشباع النفسي، وتجسيد مواهبهم، كما تُعلي التصور الذاتي، وتقلل من المشاكل السلوكية عندهم، بالإضافة إلى الأثر الذي يستفيدة المتعلمون عند حضور ومشاركة ولي الأمر كل في مجاله، بالإضافة إلى جعل المدرسة مجتمعاً غنياً بالفرص والحياة والإثارة والواقعية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سفر (2017) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة، وعلاقتها بمستوى معايير المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية.

4- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الجدارات الفكرية:

حصل هذا المجال على درجة مرتفعة جداً، وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن امتلاك مدير المدرسة الابتدائية المدارة ذاتياً في النقب للجدارات الفكرية، فقد تكون هذه النتيجة ناتجة عن أهمية الجدارات الفكرية في أداء مديري المدارس لأدوارهم القيادية، فلا شك في أن امتلاك المديرين للجدارات الفكرية كالقدرة على التفكير، وحل المشكلات، والاستنتاج وغيرها يعد بعداً هاماً للقيام بالمهام القيادية، والتي تقوم على المعرفة، فالجدارات الفكرية تسهم في تنمية قدرة المدير على إدراك الموقف ككل، وتحليله إلى عناصره الأولية، وبدون امتلاك المدير لهذه الجدارات، ولا يستطيع أن يؤدي عمله الإداري، فهذه الجدارات هي الأهم في عمل مديري المدارس مقارنة بأية جدارات أخرى.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع ما بين (4.47-4.62)، حيث جاءت الفقرة الثانية (يكتشف مدير المدرسة نقاط القوة في أداء مدرسته، ويعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف ويحاول علاجها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.62)، ووزن نسبي (92.32%)، وبمستوى (مرتفع جداً)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة هو الشخصية الأكثر أهمية، وهو القائد التربوي الفعال الذي تركز عليه المدرسة، ويقع على عاتقه مسؤولية التغلب على الصعاب من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، كذلك إشباع حاجات المعلمين الفنية والإدارية والتقنية، من أجل نموهم المهني المستمر الذي ينسجم مع روح العصر. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة حسين وآخرين (2019) التي هدفت إلى التعرف على بعض التجارب العالمية للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات لمديري المدارس.

جاءت الفقرة الأولى (يقدم مدير المدرسة أفكاراً إبداعية لتسهيل العمل.) في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (4.47)، وبوزن نسبي (89.49%)، وبمستوى (مرتفع جداً)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يمتلك الجدارات الفكرية مثل قدرة مدير المدرسة على إدراك الموقف ككل، وتحليله إلى عناصره، وابتكار الأفكار والقدرة على تكوين رؤية مستقلة للمدرسة، بالإضافة إلى امتلاك مدير المدرسة جدارة إقناع المعلمين، وينبع ذلك من ثقة المدير بنفسه، وقدراته على كسب احترام الآخرين على أساس من الجدية والتفاني في خدمة المدرسة. وهذه النتيجة تتفق من نتيجة دراسة سفر (2017) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة، وعلاقتها بمستوى معايير المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية.

5. مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الجدارات الإدارية:

حصل هذا المجال على درجة مرتفعة جداً، وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن امتلاك مدير المدرسة الابتدائية المدارة ذاتياً في النقب للجدارات الإدارية، وهذه النتيجة تعزى إلى أهمية الجدارات الإدارية بالنسبة لمديري المدارس حيث تمثل الجدارات الأهم فيما يتعلق بعمل المديرين، حيث تمكنهم من القيام بدورهم الإداري بالشكل المناسب، وهذه النتيجة راجعة كذلك إلى التزام مديري المدارس باللوائح والقوانين والأنظمة الرسمية.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس ما بين (4.58-4.72)، حيث جاءت الفقرة الأولى (يلتزم مدير المدرسة بالقوانين الصادرة من الوزارة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.72)، ووزن نسبي (94.34%)، وبمستوى (مرتفع جداً)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدير يمتلك الجدارات الإدارية مثل تمتع مدير المدرسة بالبراعة والحداقة التي تمكنه من تنفيذ القوانين الصادرة من وزارة المعارف بطريقة سليمة ومتميزة بما يكفل تحقيق متطلبات المعلمين وإشباع حاجاتهم، وتحقيق أهداف المدرسة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشوربجي (2020) التي هدفت إلى إعداد برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم طلاب ريادة الأعمال، ودراسة حسين وآخرين (2019) التي هدفت إلى التعرف على بعض التجارب العالمية للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات لمديري المدارس.

وجاءت الفقرة الرابعة عشر (يتابع مدير المدرسة وصول الكتب الدراسية في وقتها..) في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (4.58)، وبوزن نسبي (91.52%)، وبمستوى (مرتفع جداً)، ويرى الباحث أن مدير المدرسة يتأكد بنفسه من وصول الكتب الدراسية في وقتها، فيعمل

على توفير الكتب الدراسية ومعاونة المعلمين في تحقيق أهداف المناهج الدراسية إضافة إلى تفعيل الأجهزة التعليمية والوسائل والتقنيات التعليمية بشكل فعال حتى تؤدي الهدف منها بأفضل الطرق، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سفر (2017) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بمستوى معايير المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني " ما الدرجات التقديرية لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟"

أشارت النتائج إلى أن واقع مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس العربية المدارة ذاتياً من وجهة نظر المعلمين هو (مرتفع جداً) حيث إن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على المحور بلغ (4.59)، وبوزن نسبي (91.73%)، مما يشير إلى أن الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين كان مهماً وبدرجة عالية لمتغير الأداء الوظيفي كان مرتفعاً، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس الابتدائية في النقب بمدى تنفيذ المناهج الدراسية وتقويمها، وقناعتهم بتقويم أداء المعلم من خلال الوقوف على سير الحصص الدراسية، وفاعلية استراتيجيات التدريس، كون النشاطات الصفية والوسائل التعليمية تساعد الطلاب على الفهم والإدراك والاكتشاف والابتكار، وبالتالي تحسين مستوى التحصيل الدراسي لديهم، إذ إن رعاية الطلبة والعناية بهم تمثل محور العملية التربوية والتعليمية، وتعد تلك الممارسات من مهام مدير المدرسة، أضف إلى ذلك بأن مديري المدارس يسعون في الحفاظ على جو طيب داخل المدرسة، والعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين كافة، وتنمية روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس، ورفع مقدرة المعلمين على إعطاء الحصص الدراسية، وبث روح الانتماء والولاء للمدرسة، بالإضافة إلى قوة التأثير الإيجابي في الآخرين ترتبط بالصفات الشخصية لمدير المدرسة، فقرب المعلمين من المديرين ومدى تأثيرهم بالمدير يشكل لديهم تصورات ذهنية معينة، إضافة إلى أن المشاهدات اليومية قد تكون أكثر تفهماً وإدراكاً لشخصيات مديري المدارس، بالإضافة إلى رضى أولياء أمور الطلبة بما تقدمه المدرسة من أنشطة وخدمات اجتماعية، وفعاليات أسرية تربوية، أضف إلى ذلك الاتصال بين المدرسة والأسرة وإشراك أولياء الأمور كفريق واحد في بناء رؤية المدرسة وخططها لتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور ما بين (4.45- 4.66)، حيث جاءت الفقرة الثانية (يشجعني مدير المدرسة على سلوك نهج علمي في التفكير) في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.66)، ووزن نسبي (93.13%)، وبمستوى (مرتفع جداً)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الابتدائية في النقب يقومون بمهامهم الوظيفية في تقديم الدعم التربوي والمساندة للمعلم، وحثه على نهج علمي في تفكيره بحيث يصلح شخصية المعلم على أسس علمية سليمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمدان (2021) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، وعلاقته ببعض المتغيرات. في حين جاءت الفقرة الرابعة عشر (يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته للمعلمين في المدرسة) في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (4.45)، وبوزن نسبي (89.09%)، وبمستوى (مرتفع جداً)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تساعد إلى أن يؤدي إلى إنجاز العمل بسهولة، ومشاركة المعلمين والتزامهم بالعمل، بالإضافة إلى تفعيل مفهوم المسؤوليات، كذلك يساعده على النمو وتطوير المعلمين، بالإضافة إلى الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، أضف على ذلك قياس أداء المعلمين وإنتاجيتهم، وأخيراً زيادة رضا المعلمين وتقديرهم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبي غزالة (2017) التي هدفت إلى استقصاء العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان من وجهة نظر العاملين فيها.

مناقشة نتائج الأسئلة الفرضية:

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب للجداريات القيادية تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل)؟

حيث أكدت النتائج الإحصائية على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب للجداريات القيادية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، ويعود ذلك حسب رأى الباحث إلى أن المعلمين والمعلمات موجودون في بيئة إدارية وتربوية واحدة، وظروف متشابهة، تتاح لهم الفرص نفسها في الدراسة والتأهيل والتدريب والنمو المهني، كما أن الأنظمة والقوانين التي تحكم ممارسة العمل في المدارس موحدة، لذلك لا توجد فروق من

وجهة نظر المعلمين في امتلاك مدير المدرسة للجداريات القيادية، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة فنسنت (2012) Vincent التي هدفت إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس الابتدائية الكاثوليكية في الولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء الحالية، ومعرفة أفضل الممارسات القيادية في تقييم الأداء. وكذلك عدم وجود فروق تعزى لمتغير مستوى الدخل (أقل من 5000، من 5000-10000، 10000 فأكثر). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مستوى امتلاك مديري المدارس الابتدائية في النقب للجداريات القيادية لا يتأثر بمستوى الراتب الشهري، في الغالب هم من أصحاب الخبرة الطويلة في التربية والتعليم فراتبهم الشهري متقارب نسبياً كما أن مديري المدارس يعيشون في المجتمع العربي نفسه فهم متشابهون في ظروفهم الحياتية والاقتصادية، وحاجاتهم من مأكّل ومشرب وملبس متشابه إلى حدٍ ما.

كما أن النتائج أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت الفروق لصالح أفراد العينة ضمن الفئة (دراسات عليا) مقابل أفراد العينة ضمن الفئة (بكالوريوس). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الكثير من المعلمين حصلوا على شهادات عليا في الجانب التربوي كونهم تربويين وعندهم خبرة ودراية واسعة في مجال الإدارة التربوية لذلك فهم يختلفون مع المعلمين الذين يحملون مؤهل البكالوريوس، حول امتلاك مديري المدارس الابتدائية في النقب للجداريات القيادية حيث جاءت النتيجة لصالح حملة الشهادات العليا (ماجستير- دكتوراه). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الأحمدى (2015) التي هدفت إلى التعرف على درجة توفر معايير الجدارية الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة من وجهة نظر الإدارة المدرسية والمعلمات.

كما أكدت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث جاءت الفروق لصالح أفراد العينة ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) مقابل أفراد العينة ضمن الفئة (من 5-15 سنة)، كما أنه جاءت فروق دالة إحصائياً لصالح أفراد العينة ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) مقابل أفراد العينة ضمن الفئة (أكثر من 15 سنة)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنهم بحاجة إلى جهد وتدريب وتنمية أكثر من الآخرين، وأنهم ينظرون إلى الإدارة نظرة مثالية لقلة خبرتهم في الأمور والأعمال الإدارية، وحيثيات العمل الإداري وإلمامهم بالقوانين والتعليمات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سفر (2017) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الجدارية الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة، وعلاقتها بمستوى معايير المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية.

كما أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك مديري المدارس للجدارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح المعلمين ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) مقابل المعلمين ضمن الفئة (15 سنة فأكثر) حيث إن الفروق قيمة موجبة، وقد جاءت لصالح الفئة صاحبة المتوسط الحسابي الأعلى (أقل من 5 سنوات). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الفئة أقل من 5 سنوات من أفراد الذين ينظرون إلى مدير المدرسة الابتدائية في النقب أن له تأثيراً في إحداث تغيير في الإدارة المدرسية، ويبدل مجهوداً أكبر، وهذا ما لم يره أصحاب فئة الخبرة الطويلة. وهذه النتيجة تتفق مع كل من دراسة سفر (2017)، ودراسة الحلالمة وآخرين (2018). كما أن النتائج أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث جاءت الفروق لصالح أفراد العينة ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) مقابل أفراد العينة ضمن الفئة (من 5-15 سنة). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين بعد مرور (5) سنوات يكتسبون الخبرة الكافية لمعرفة أداء مدير المدرسة، وبعد الوصول إلى أكثر من (15) سنة تستقر أمورهم، ويصبحون على دراية أكثر بأمور الإدارة المدرسية، وكذلك يكونون أكثر معرفة بالقوانين والتشريعات المدرسية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خاطر (2018)

4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل)؟

حيث أكدت النتائج الإحصائية على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية في منطقة النقب تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، ويعود ذلك حسب رأى الباحث إلى أن المعلمين والمعلمات موجودون في بيئة إدارية وتربوية واحدة، وظروف متشابهة، وتتاح لهم الفرص نفسها في الدراسة والتأهيل والتدريب والنمو المهني، كما أن الأنظمة والقوانين التي تحكم ممارسة العمل في المدارس موحدة، لذلك لا توجد فروق من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية في النقب،

واتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة حمدان (2021) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، وعلاقته ببعض المتغيرات. ودراسة إبراهيم وحلاق (2020) التي هدفت إلى تعرّف درجة الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من خلال وجهة نظر معلمي تلك المدارس في مدينة دمشق.

كما أن النتائج أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت الفروق لصالح أفراد العينة ضمن الفئة (دراسات عليا) مقابل أفراد العينة ضمن الفئة (بكالوريوس). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الكثير من المعلمين حصلوا على شهادات عليا في الجانب التربوي كونهم تربويين وعندهم خبرة ودرارية واسعة في مجال الإدارة التربوية لذلك فهم يختلفون مع المعلمين الذين يحملون مؤهل البكالوريوس، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية في النقب حيث جاءت النتيجة لصالح حملت الشهادات العليا (ماجستير- دكتوراه). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة محمد (2019) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لأبعاد القيادة الاستراتيجية، ودراسة الغامدي (2015)، واختلفت مع نتيجة دراسة كل من أبي غزالة (2017)، ودراسة المرازيق (2015)، ودراسة العامودي (2013).

كما أن النتائج أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث جاءت الفروق لصالح أفراد العينة ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) مقابل أفراد العينة ضمن الفئة (من 5-15 سنة)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات المصنفين ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) بحاجة إلى جهد وتدريب وتنمية أكثر من الآخرين، وأنهم ينظرون إلى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية في النقب نظرة مثالية بسبب قلة معرفتهم في الأمور والأعمال الإدارية، وحيثيات العمل الإداري وإلمامهم بالقوانين والتعليمات. وقد اختلفت مع نتيجة دراسة الصرايرة (2011).

كما أن النتائج أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) ومتوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (أكثر من 16 سنة) حيث إن قيمة الفرق بين المتوسطات هي (0.087)، والدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات (0.297)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الفئة الأقل من (5) سنوات يخضعون للدورات التدريبية التي

يتلقونه خلال الخدمة؛ لذلك جاءت النتيجة بعدم وجود فروق بينهم، وبين الفئة الأكثر من (16) لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المسوري (2012) التي هدفت إلى مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من نظر المديرين والمعلمين، واختلفت مع نتيجة دراسة المرازيق (2015)، ودراسة أبي غزالة (2017).

كما أن النتائج أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) $0.05 \leq$ بين استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (من 5- 15 سنة) ومتوسطات استجابات أفراد العينة ضمن الفئة (أكثر من 16 سنة) حيث إن قيمة الفرق بين المتوسطات هي (0.050)، والدلالة الإحصائية للفروقات بين المتوسطات (0.684)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين بعد مرور (5) سنوات يكتسبون الخبرة الكافية من خلال الدورات التدريبية التي تعقد لهم أثناء الخدمة، بالإضافة إلى ورش العمل التي تجمعهم، لذلك أصبحت القدرة لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي لمدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، أمراً ليس صعباً وخاصة بعد الوصول إلى أكثر من (15) سنة تستقر أمورهم ويصبحون على دراية أكثر بأمور الإدارة المدرسية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المسوري (2012) التي هدفت إلى مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من نظر المديرين والمعلمين، واختلفت مع نتيجة دراسة المرازيق (2015)، ودراسة أبي غزالة (2017).

كما أكدت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) $0.05 \leq$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير مستوى الدخل، ويرى الباحث أن نتائج هذه الفرضية يمكن تفسيرها على أن مديري المدارس الابتدائية في النقب في الغالب هم من أصحاب الخبرة الطويلة في التربية والتعليم فراتبهم الشهري متقارب نسبياً، فلم يتأثر مستوى الأداء الوظيفي حسب وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية، كما أن مديري المدارس يعيشون في المجتمع العربي نفسه، فهم متشابهون في ظروفهم الحياتية والاقتصادية، وحاجاتهم من مأكّل ومشرب وملبس متشابه إلى حد ما. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة صالحة (2015) التي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة الإدارة بالتجوال من مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

بينت النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الجدارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي " بلغت (0.865)، وهي قيمة عالية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن العلاقة علاقة قوية وطردية حيث إن إشارة معامل الارتباط (موجبة)، مما يدل على أن درجة امتلاك مديري المدارس للجدارات القيادية يؤثر بشكل طردي على مستوى أدائهم الوظيفي، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة امتلاك المديرين للجدارات القيادية ارتفع مستواهم الأكاديمي، ويرى الباحث أن هذه النتيجة متوقعة، وهذا يعني وجود ما يكفي من الأدلة لرفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى اكتساب المديرين للجدارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي لهم من وجهة نظر المعلمين، وتعتبر هذه العلاقة علاقة طردية حيث إن إشارة معامل الارتباط (موجبة)، وهذا يدل على أن مستوى الجدارات القيادية لدى مديري المدارس يؤثر بشكل طردي على مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى اكتساب الجدارات القيادية لدى المديرين ارتفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم، ويرى الباحث أن هذه النتيجة متوقعة حيث إن أي عمل يتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بطبيعة الجو العام الذي يسود بيئة العمل، فكلما كانت الأجواء إيجابية وطيبة انعكس ذلك بشكل إيجابي على كافة الموظفين بمن فيهم معلمي المرحلة الابتدائية، مما يعني طاقة وإيجابية وفاعلية وحب للعمل وعطاء أكثر. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العامودي (2013)، ودراسة المناصير (2020)، ودراسة خواجه (2020)، ودراسة علي (2016)، ودراسة صالحة (2015)، ودراسة البلوي (2008).

6.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

بينت النتائج أن نموذج خط انحدار مستوى الأداء الوظيفي على الجدارات القيادية نموذج ذو دلالة معنوية، ويمكن الاعتماد عليه في التنبؤ بدرجات مستوى الأداء الوظيفي بالاعتماد على درجات الجدارات القيادية، حيث إنه يتضح من النتائج الخاصة بمعنوية النموذج أن قيمة $F = 49.541$ وأن قيمة $Sig = 0.000$ وهذا يدل على أن نموذج الانحدار بين متغير الجدارات القيادية ، والأداء الوظيفي نموذج ذو دلالة إحصائية، وأنه كلما زادت درجة امتلاك المديرين للجدارات القيادية درجة واحدة ارتفع مستواهم الأكاديمي بمقدار ثابت، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجدارات القيادية تؤدي دوراً مهماً في الأداء الوظيفي حيث تعد عنصراً حيوياً ومهماً يؤثر

بشكل كبير في أداء الفرق، وتحقيق التوازن بين مهارات القيادة الذي يؤدي الى تحقيق نجاح مستدام، كما يمكن عزو هذه النتيجة الى أن الجدارات القيادية يمكن أن تعمل على تكوين رؤية واضحة، وتضع المؤسسة في المسار الصحيح مما يوفر هدفاً مشتركاً لدى العاملين، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى مهارات الجدارات القيادية التي تؤدي إلى عمليات التطوير والتنمية لأعضاء الفرق في المؤسسة مما يؤدي إلى تعزيز القدرات والكفاءات، كما أن القادة الفعالين يتوفر لديهم مهارات اتصال فعالة تساهم في تبادل المعلومات، وفهم التوجهات والمتطلبات، وبالتالي تحقيق أقصى أداء، كما أن الجدارات القيادية يمكن أن تؤثر بالروح المعنوية، وتزيد من الثقة والانتماء والولاء لدى العاملين، وبالتالي تعزز التفاعل الإيجابي، وتؤثر بشكل مباشر على الأداء العام.

7.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمقابلة:

جرت مقابلة عينة من أفراد الدراسة والذين أجريت معهم المقابلة الشخصية وعددهم (30)، وسؤالهم حول درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين وفيما يلي مناقشة أسئلة المقابلة.

السؤال الاول: ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

أظهرت نتائج المقابلة أن (100%) من المعلمين والمعلمات من المدارس الابتدائية في النقب والمدارة ذاتياً والذين أكدوا على أن مديري المدارس الابتدائية والمدارة ذاتياً في النقب يمتلكون مجموعة من الكفاءات الذاتية لخصها المعلمون في قدرتهم على حل المشكلات، واحترام الوقت وتنظيمه، فيما تعد ثقة المدير بنفسه واحترامه لعمله من الجدارات القيادية الذاتية، كما أن دافعيّتهم للعمل هي كذلك من الجدارات القيادية التي يمتلكها مديرو المدارس، فيما أظهرت نتائج (90%) من المبحوثين على التشجيع والتحفيز يعدان من الكفاءات الذاتية كونها ذات أهمية كبرى في العمل التربوي، كما أن قدرة المدير على الاتصال والتواصل واتقانه لهذه المهارة ونهجه التشاركية بالعمل وحبّه للعمل الجماعي هي من أهم الكفاءات الجدارية حسب اعتقاد المعلمين والمعلمات.

ويعزى ذلك إلى المام المعلمين بأهم الكفاءات التي يمتلكها مدير المدرسة في المدارس الابتدائية في النقب، وان هذه الجدارات فعلياً يمتلكها مديرو المدارس، كما أن أنهم يمارسون عملهم وفق تلك الجدارات والكفاءات، في حين تعد هذه الكفاءات من الكفاءات المهمة والتي يجب أن يمتلكها

مدير المدرسة والذي يسعى دوماً للتطوير والتغيير وهي من الكفاءات الأساسية للمدير وتعد اللبنة الأساسية لعمله.

السؤال الثاني: ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

أكد (87%) من المعلمين والمعلمين على أن أهم الجدارات الفنية التي يمتلكها مدير المدرسة هي احترامه للقوانين والأنظمة، وتقديس الموعد واحترام الوقت، كما أن المعاملة الحسنة تعد من الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير المدرسة في النقب، في حين أكد (75%) من المعلمين والمعلمات على أن الاستماع للمعلمين وتقديم النصح والإرشاد من خلال حضور المدير للحصص الصفية من خلال عمية الاشراف هي من الجدارات التي يمتلكها مدير المدرس الابتدائية في النقب ، ويعزى ذلك بدراية المعلمين للمهام الفنية لتي يقوم بها مدير المدرسة من اشراف وتوجيه للمعلمين، كما أن يدل على هذه الجدارات إن امتلكها المدير فإنه ينجز عمله ويخلق بيئة تعليمية مناسبة، وان التعامل الحسن ما بين المدير والمعلم يفضى إلى جو تروبي صحي يضم في ثناياه مقومات القيادة الحديثة.

السؤال الثالث: ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

أظهرت نتائج المقابلة أن (100%) من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في النقب والمدارة ذاتيا أكدوا على أن مشاركة مدير المدرسة المعلمين في مناسباتهم المتعددة من (أفراح وأحزان) هي الركيزة الأساسية التي يبنى عليها الكفاءة الأساسية والتي يمتلكها مدير المدير، كما أن مراعاة المدير للفروقات الفردية للمعلمين تعد من الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير المدرسة ويعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة كي ينجح بعلمه لا من يبنى علاقات حسنة مع المعلمين هذا العمل يثير لدى المعلمين روح الانتماء ويزيد من عطاءهم، ويقلل من الصراعات الداخلية والمشاحنات والتي هي بالأساس ناتجة عن عدم امتلاك المدير لهذه الجدارات .

السؤال الرابع: ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

أكدت (90%) من نتائج المقابلة على أنه من أهم الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير المدرسة قدرته التفكيرية الابداعية ومواكبته للتطور العلمي والتقدم التكنولوجي، مستفيدا من خبرته العملية في ذلك، ويعزى ذلك إلى مساهمة مديرو المدارس في النقب في تطوير مدارسهم من خلال اعتمادهم على التكنولوجيا وتوفير الأدوات التكنولوجية في المدارس (حواسيب، أجهزة عرض..) وهذا يشير إلى

امتلاك المدير للجدارات الفكرية الحديثة تساعدهم على حل الكثير من المشكلات وتدعو المعلمين للتفكير خارج الصندوق وزيادة المخزون المعرفي لديهم.

السؤال الخامس: ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

أنفق (95%) من المعلمين والمعلمات والذين تم مقابلتهم على مجموعة من الجدارات الإدارية يمتلكها مدير المدرسة الابتدائية في النقب و تتلخص في قدرته التخطيطية، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب، كما أن ادارته للاجتماعات بكل حنة ودراية بأنواع الاجتماعات هو من اساسيات الكفاءة الإدارية والتي يجب أن يمتلكه مدير المدرسة، فيما يعتقد أن منح المدير للمعلمين بعض الصلاحيات هي من الجدارات الإدارية، ويعزى ذلك إلى إلمام مديري المدارس في النقب للكفاءات الإدارية وكيفية ممارستها بالمدرسة ، وهذا يشير إلى ممارستهم لها بكل مهنية وإخلاص للرفي بالمدرسة وتحسين جودة أداء المعلمين وتحقيق أهداف المدرسة المرجوة .

السؤال السادس: ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم؟

أظهرت نتائج المقابلة على أن (100%) من المعلمين والمعلمات اتفقوا على أهم الإجراءات التي يقوم بها مدير مدرسته وتتمثل في الزيارة الصفية وحضور حصص للمعلمين، واعتمادهم على التقييم العلمي، كما أن الاجتماعات الزمرية والفردية يستطيع من خلالها أن يقيس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم، في حين أكد (90%) من المعلمين على أن منح المعلمين لبعض الصلاحيات وتوزيع المهام فيما بينهم يعد من الإجراءات المتبعة والتي يقوم من خلالها مدير المدرسة من قياسه للكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم، ويرى الباحث أن هذه الإجراءات المتبعة من قبل معظم مديري المدارس لتقييم وقياس الكفاءات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم.

8.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يقدم الباحث مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

والنفسية، والوظيفية، والمادية، باستخدام الحوافز المادية وغير المادية بعدالة بينهم والتي ترفع من أدائهم للوصول للتميز.

1. اهتمام المدراء بمتطلبات النمو المهني والوظيفي للمعلمين، وأوضاعهم الاجتماعية، المستمرة خلال الخدمة، والمشاركة في المؤتمرات، وعقد الورش والتشجيع على الأبحاث الإجرائية، بما يلبي احتياجاتهم ويحسن من الأداء داخل وخارج المدرسة والارتقاء نحو الأفضل.
2. الاستمرار في تحسين المهارات القيادية لمديري المدارس، وذلك من خلال دورات التدريب
3. الحفاظ على الدرجة المرتفعة لتوافر الجدارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية في النقب من خلال عقد الدورات التدريبية والتحفيز والتشجيع للمدراء المتميزون.
4. بذل مديري المدارس الابتدائية في النقب للجهود التشاركية والتعاون مع الخبرات الخارجية من أجل تقديم خدمات تعليمية تساعد في تحسين الأداء الوظيفي.

9.5 الدراسات المقترحة

- من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، فإن الباحث يقترح إجراء البحوث والدراسات التالية:
- 1- درجة امتلاك مديرات رياض الأطفال في النقب للجدارات القيادية وعلاقتها بالأداء المتميز.
 - 2- إجراء دراسات وأبحاث تركز على العلاقة بين الجدارة القيادية وعلاقتها بامتلاك المعارف لدى المديرين في المدارس.
 - 3- إجراء دراسات وأبحاث حول تقييم الأداء الوظيفي لأهمية تحسين المخرج التعليمي في المدارس العربية في النقب.
 - 4- إجراء دراسات وأبحاث لمعرفة العوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس العربية في النقب.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبازيد، رياض. (2008). مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، المجلة الأردنية إدارة الأعمال، العدد (1)، المجلد (4).

إبراهيم، حسن وحلاق، محمد. (2020). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة حماة، المجلد (3)، العدد (17)، سورية.

أبو حامد، عارف. (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة بيرزيت: فلسطين.

أبو زعيتر، منير. (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: فلسطين.

أبو سعد، إسماعيل. (2021). جهاز التعليم العربي البدوي في النّقب واقع واحتياجات <https://faraamaai.org/article/285>.. فاره معاي. فلسطين.

أبو غزالة، رمزي. (2017). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة (عمّان) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: عمّان.

أحمد، حافظ. (2017). إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب للنشر والتوزيع: القاهرة.

الأحمدي، صفية. (2015). درجة توفر معايير الجدارة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة من وجهة نظر الإدارة المدرسية والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

الأغا، رائد. (2008). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.

آل مداوي، عبير ومحمد، منى. (2020). الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية، العدد (83)، جامعة ديالى.

البلوي، محمد. (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، جامعة مؤتة: الأردن.

ازدهار، جبارين. (2019). المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بلباداع الإداري لديهم، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية ، المجلة التربوية الأردنية ، المجلد السابع، العدد الأول، 2022.

تمام، شادية وصلاح، صلاح. (2016). الشامل في المناهج وطرائق التعليم والتعلم الحديثة. ط1، عمان: مركز ديبونو لتعليم التفكير.

الجابري، صلاح. (2009). المهارات المتعلقة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (19)، جامعة اليرموك: الأردن.

جاد الرب، سيد محمد. (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، مصر.

باسم، شلش. (2021). مستوى تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتهما في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المديرين. مجلد 12 عدد 36 . جامعة القدس المفتوحة.

جمعة، أشرف. (2009). الجدارة في العمل، الرياض، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية: السعودية.

جوهر، عبد الله حسين. (2021). الجدارات الإدارية المتميز الإداري وإبداع القيادة والقادة، ط1، عمان: دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.

الحارثي، سالم. (2015). واقع تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطة عُمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم والأداب، جامعة نزوى: عُمان.

حبران، علي والشمري، راضي. (2011). درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوي، المجلد (38)، ملحق (4).

الحراشة، حسن. (2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان: عمان

الحريري، رافده. (2012). التقويم التربوي، ط1، عمان، الأردن: دار المنهاج للنشر والتوزيع.

الحريري، محمد. (2012). إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للتوزيع والنشر: عمان.

حسن، احمد. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الاشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. جامعة دمشق ، المجلد 28، العدد الثاني.

حسين، سحر. (2013). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (36)، ص 207-227.

حسين، سلامة وآخرون. (2019). تجارب عالمية للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات لمديري المدرسة الثانوية، دار المنظومة: السعودية.

الحلالمة، محمد وآخرون. (2018). الدور الوسيط للذكاء العاطفي في تعزيز أثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المديرين، دار المنظومة: السعودية.

حمدان، صفاء وحمدان، إبراهيم. (2021). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (5)، المجلد (29)، ص 419-432.

خاطر، محمد. (2018). آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية، مجلة الإدارة التربوية، العدد (20)، ص 11-86.

الخرابشة، عمر محمد عبد الله. (2012). أساليب البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خواجه، زينهم. (2020). الجدارات القيادية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلون، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، عدد (19): ص 73-128.

درة، عبد الهادي والصباغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحنى نظمي، دار وائل للنشر: عمان.

الدعيلج، إبراهيم. (2009). الإدارة العامة والإدارة التربوية، دار الرواد للنشر والتوزيع: الأردن.

ربيع، هادي. (2008). تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي: الأردن.

رشاد، عبد الناصر وعباس، هشام. (2020). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، (تصور مقترح)، مجلة الإدارة التربوية، عدد (25)، ص 105-205.

سالم، سالم. (2019). مدخل لتنمية وتطوير الجدارات الوظيفية للموارد البشرية باستخدام التطبيقات التكنولوجية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بغداد: العراق، العدد (11)، المجلد (4)، ص 940-963.

سرحان، ياسر. (2014). المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة، مجلد (1)، معهد الإدارة العامة: الرياض.

سعيد، وائل. (2020). منهج الجدارات الحرفية مدخل لتطوير برامج إعداد العامل الفني بالمدارس الثانوية الصناعية بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، عدد (77)، ص 762-790.

سفر، منال. (2017). مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة علاقتها بمستوى معايير المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، مجلة القراءة والمعرفة، عدد (194) ص 200-219.

السلمي، أحمد. (2021). تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية ببشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية (تصور مقترح)، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد (2)، العدد (7)، ص 531-571.

شاهين، عبير. (2011). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية في محافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة غزة: فلسطين.

الشراري، عيد. (2013). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمدير المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية: الأردن.

الشهري، محمد. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى: السعودية.

الشوربجي، هند. (2020). برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مجلد (44)، العدد (4)، ص15- 129.

صالحه، مؤمن. (2015). درجة ممارسة مديري وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: فلسطين.

الصعوب، خلدون. (2017). دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرفقاتها في الأردن، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.

الصرايره، خالد.(2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها التدريسية في الجامعات. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية. مجلد 27.

صقر، زكي (2015). أثر الذكاء العاطفي على الجدارة الإستراتيجية- دراسة تطبيقية في ضوء المتغيرات التنظيمية والديموغرافية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة بجامعة عين شمس، عدد (2) ص 9-39.

صيام، دارين. (2018). الإدارة الذاتية في المعارف الابتدائية في شرقي القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا- إدارة الأعمال، جامعة الخليل: فلسطين

الطعاني، حسن. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (2) ص 453-498

الطلاع، سعاد. (2014). العلاقة لبعض المتغيرات التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعات قطاع غزة وعلاقتها بالجدارة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى: فلسطين.

طيب، عزيزة والوشمي، أسماء. (2016). ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، مجلة العلوم التربوية، العدد (2)، ج (2).

عابدين، محمد. (2012). الإدارة المدرسية الحديثة، ط 3، دار الشروق: عمان.

العامود، محمد. (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.

عايش، أحمد. (2009). إدارة المدرسة نظريتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة: الأردن.

عبد السلام، إيناس. (2020). تأثير المعرفة الضمنية على الجدارات القيادية الإدارية: دراسة ميدانية على شركة مصر للطيران: دار المنظومة.

عثمان، محمد. (2014). الإدارة المدرسية ومتطلبات الجودة الشاملة، مكتبة الرشد ناشرون: السعودية.

العجمي، محمد. (2013). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط 3، دار المسيرة: الأردن

عطوان، أسعد ومطر، يوسف. (2016). مناهج البحث العلمي، مكتبة الطالب الجامعي: غزة

علي، مرج. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين

عهود، فرحان. (2020). الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

العميرة، محمد. (2012). مبادي الإدارة المدرسية، ط4، دار المسيرة: الأردن.

العمرات، محمد. (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (6)، العدد (4)، ص 349-359.

العنزي، خالد. (2016). الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

عواد، عمرو. (2018). التنظيم والإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس: القاهرة.

الغامدي، عبد الله. (2013). القيادة التربوية، دار الكفاح للنشر: السعودية.

الغامدي، ماجد. (2015). مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس المطبقة لبرنامج (تطوير) بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: السعودية.

الفاضل، محمد محمود. (2010). كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الفايدي، سالم. (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: السعودية.

الفضالة، فهد. (2018). الجدارة في العمل، مجلة المعهد العربي للتخطيط الكويت، 12 (140): 5-19.

القرشي، زين. (2008). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى: السعودية.

قطيشات، ليلي عبد الحليم. (2014). الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

قنادلي، جواهر. (2009). اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العام، جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية.

الكريري، محمد. (2013). الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار وائل للنشر: الأردن.

ماهر أحمد. (2016). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإسكندرية.

محمد، أشرف. (2019). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة المنصورة: مصر.

محمد، ماهر. (2013). الإدارة التربوية، ط2، مكتبة المتنبى: السعودية.

المرزايق، علي. (2015). كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة جرش في تطبيق معايير الجودة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة جرش: الأردن.

المسوري، احمد. (2012). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من نظر المديرين والمعلمين، مجلة الأستاذ، المجلد (201)، ص 665-688.

المشاقبة، زينب. (2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية: الأردن.

مصطفى، أحمد. (2018). المدير العربي في عالم متميز، مطابع الدار الهندسية للنشر: القاهرة

المعيض، خالد. (2008). القيادة الإدارية، معهد الإدارة العامة: السعودية.

الملكوي، إبراهيم الخلوف. (2016). الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

مطر، يوسف. (2017). تكنولوجيا التعليم، مكتبة الطالب : فلسطين

مطر، يوسف ، وأبو دية ، هناء. (2020). اساليب تدريس التربية الإسلامية ،مكتبة الطالب :فلسطين .

المناصير، عهد. (2020). الجدارة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

النواصرة، مصطفى سليمان. (2019). جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

هاشم، زكي. (2017). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، القاهرة.

هاشم، نهلة وسلامة، ليلي. (2020). جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان (دراسة تحليلية)، مجلة التربية المقارنة والدولية، عدد (13)، ص

147-85

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2023). نشرة رقم م ت ع/1.

المراجع الأجنبية

- Afshar, H., & Doosti, M. (2016). Investigating the Impact of Job Satisfaction/ Dissatisfaction on Iranian English Teachers Job Performance, *Iranian Journal of Language Teaching Research*, 4(1)
- Al-Slaoui, Hatem Farraj (2017). The Role of the Active School Program in Improving the Administrative Performance of Secondary School Principals in Gaza Governorates and Ways to Develop It, Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Dampson, D., Havor, F., & Laryea, P., (2018) Distributed Leadership an Instrument for School Improvement: The Study of Public Senior High Schools in Ghana, *Journal of Education and e-Learning Research*, 5(2) 79-85.
- Elmelegy. R., School-based management: an approach to decision-making quality in Egyptian general secondary schools, *School Leadership & Management*, 35(1) (2014), 79-96, <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.962499>
- Epstein, R. M., & Hundert, E. M. (2012). Defining and Assessing Professional Competence. *Journal of the American Medical Association*, 2 (87): 226-235
- Grollmann Philipp (2014): Professional competence as a benchmark for a European space of vocational education and training, *Journal of European Industrial Training*, Volume 32, Issue 2/3.
- Harris, A., (2012) Distributed leadership: implications for the role of the principals, *Journal of Management Development*, 31 (1), pp. 7-17.

- He, J & Huo, K (2017). The Theory of the Core Competencies and Its Development and Countermeasures in Junior and Primary Schools in China, International Conference on Education, E-learning and
- Johnstn,Howard, & Williamson, Ronald(2014). Leading School in an Era of Declining Resources. Routledge Taylor & Francis Group,New York.
- Lambert M, & Bouchamma Y, (2019). The Development of Competencies Required for School Principals in Quebec: Adequacy Between Competency Standard and Practice, Journal website: <http://epaa.asu.edu/ojs/>.
- Luo Lu, Shu-Fang K., Oi-Ling S. & Chang-Qin L. (2010). Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China. *International Journal of Psychology*, 45 (4), 294-302.
- Obadara, O., (2013) Relationship between Distributed Leadership and Sustainable School Improvement, *Int J Edu Sci*, 5(1): 69-74 .
- Phillips, E. (2009). The Effect of Tenure on Teacher Performance in Secondary Education. Retrieved October 13, 2012, from dspace.library.cornell.edu/. / ElizabethPhillipsFinalT
- Putri M, & Muhammad Kristiawan M & Rohana (2020). Mapping Principal's Competency of Secondary School, *International Journal of Educational Review*, 2 (2), PP 151 _ 159.
- Shamaki, E. (2015). Influence of Leadership Style on Teachers Job Productivity in Public Secondary School in Taraba State. *Journal of Education and Practice*, 6 (10).

Suok, S. (2013). *Distributed Leadership And Student Performance, Master of Education (Management and Administration)*, Faculty of Education: University Technology Malaysia..

Thomas, Hoffmann & Maik, Adomßent (2014). The concept for Education of context the in competencies Journal international). ESD (Development Sustainable Sustainable and Management Technology of (3)8, Development

Tsou An-Fu, & Cheng, Shun-Chao,. (2016) Influence of Development the on Education Competency College for Courses Enrichment: Potential Leadership .Education Gifted of Association Chinese. S

Uche, A., Fiberesima, D. & Christiana, O. (2011). Relationship Between Motivational Factors and Teachers' Performance on the Job in Ogba/ Egbema/ Ndoni Local Government Area, of Rivers State. Mediterranean

Vincent, Kathleen (2012). Principal Evaluation in Catholic Elementary Schools, A Doctorate Thesis, Faculty of Graduate School of Education and Counseling, Lewis & Clark College, U.S.A.Wales.

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولى

الدكتور الفاضل:حفظه الله،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

الموضوع: تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها: درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجداريات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين (دراسة تنبؤية)

أتقدم بهذه الأداة لكم لتقديم ملاحظاتكم، وذلك لما عُرف عنكم من غزارة العلم، والعمل على رفعته؛ لذلك يتقدم الباحث إليكم باستمرار استطلاع الرأي للاستفادة من خبراتكم في هذا المجال؛ بهدف تحكيمها، وإبداء ما ترونه من تعديل أو إضافات، سوف تساهم في تطوير هذه الدراسة. وفي ضوء ما تقدم ستكون ملاحظتكم محل اهتمام، وستؤخذ بعين الاعتبار جميع ما تقدمونه من ملاحظات، دمت ودام عطاؤكم

شاكرين لكم تعاونكم، وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

عبد العزيز أبو كوش

جوال/

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى
المؤهل العلمي: أقل من بكالوريوس بكالوريوس دراسات عليا
المسمى الوظيفي: معلم مدير
سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات 5 إلى أقل 15 سنة
أكثر من 15 سنة
مستوى الدخل: أقل من 5000 شيقل 5000 الى 10000 شيقل
10000 شيقل فاكثر

القسم الثاني: الفقرات المتعلقة بالجدارات القيادية

الرقم	الفقرة	الملائمة		الوضوح	
		ملائمة	غير ملائمة	صحيحة	غير صحيحة
المجال الأول: الجدارات الذاتية: وهي مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية، والانفعالية والمبادأة، الابتكار للمدير المدرسة والتي تحدد معالم شخصيته وتؤثر – منفردة أو مجتمعة- في سلوكه وتعامله مع الآخرين.					
1	يمتلك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بإجراء العمل اليومية.				
2	يعمل مدير المدرسة على تطبيق العمل ضمن فريق واحد.				
3	يتمتع مدير المدرسة بالحيوية والنشاط في أدائه لعمله.				
4	يمتلك مدير المدرسة القدرة على الإصغاء للمعلمين.				
5	يتحدث مدير المدرسة بطلاقة أثناء حديثه وتواصله مع الآخرين.				

6	يعمل مدير المدرسة على تحمل المسؤولية في أداء مهامه.			
7	يساعد مدير المدرسة المعلمين على إنهاء أعمالهم، ضمن رؤية إدارية واضحة.			
8	يصغي مدير المدرسة إلى آراء المعلمين في حل المشكلات الصفية.			
9	يستخدم المدير المدرسة مقاييس واضحة لتقييم المعلمين.			
10	يُزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة عن أدائهم باستمرار.			
11	يتحمل مدير المدرسة ضغط العمل المدرسي.			
12	يقدم مدير المدرسة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة			
13	يتقبل مدير المدرسة النقد من المعلمين.			
المجال الثاني: الجدارات الفنية: وهي تعني أن يكون مجيداً لعمله متقناً له، وأن يكون ملماً بأعمال مروضيه، عارفاً بمراحل العمل ومتطلباته، ومدركاً للطرق والوسائل التي تساعد في إنجازه.				
14	يتابع مدير المدرسة تنفيذ القرارات المدرسية بنفسه.			
15	يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين التدريبية.			
16	يعمل مدير المدرسة على تحسين ظروف العمل داخل المدرسة.			

17	يواظب مدير المدرسة على الزيارات الإشرافية في المدرسية.			
18	يُشرف مدير المدرسة على الأنشطة اللاصفية في المدرسة.			
19	ستخدم مدير المدرسة الحاسوب في الإدارة المدرسية			
20	يهتم مدير المدرسة بتحسين الأداء الصف للمعلمين من خلال تعريفهم بالخبرات الجديدة.			
21	يتابع مدير المدرسة سير الاختبارات المدرسية المختلفة.			
22	يشجع مدير المدرسة على انتاج واستخدام الوسائل التعليمية.			
23	يفوض مدير المدرسة بعض المهام للمعلمين المدرسة.			
المجال الثالث: الجدارات الإنسانية: وهي قدرة مدير المدرسة على التعامل مع البشر عامة ومعلميه بصفة خاصة، وتنسيق جهودهم وفهم سلوكهم، وتحفيزهم والعمل معهم بروح الفريق الواحد بهدف تحقيق أهداف المدرسة.				
24	يقيم مدير المدرسة علاقات طيبة مع المعلمين المدرسة.			
25	ينفهم مدير المدرسة حاجات معلمين المدرسة المختلفة.			
26	يبتعد مدير المدرسة عن التهديد بالعقوبات للمعلمين.			
27	يوفر مدير المدرسة الدعم المعنوي للمعلمين من خلال تعزيز الابداع لديهم.			

28	يعقد مدير المدرسة شراكات مع المجتمع المحلي لتطوير المدرسة.			
29	يُفعل مدير المدرسة برنامج خاص لزيارة أولياء أمور.			
30	يتفهم مدير المدرسة ظروف المعلمين ويساعد على حل مشاكلهم.			
31	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بأهمية دورهم في المدرسة.			
المجال الرابع: الجداريات الفكرية: وهي قدرة مدير المدرسة على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وتتعلق كذلك بمدى كفاءة القائد التربوي على ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات والتقنين في حلولها والتواصل إلى الآراء الجديدة.				
32	يقدم مدير المدرسة أفكاراً إبداعية لتسهيل العمل.			
33	يكشف مدير المدرسة نقاط القوة في أداء مدرسته ويعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف ويحاول علاجها.			
34	يتفهم القوانين واللوائح الخاصة بعمله.			
35	يقدم مدير المدرسة حلولاً مبتكرة للمشكلات المدرسية.			
36	يستثمر مدير المدرسة أفكار المعلمين في تطوير العمل في المدرسة.			
37	يمتلك مدير المدرسة القدرة على الاقتناع وحسم الأمور.			
38	يعرض مدير المدرسة أفكاره بطريقة علمية واضحة.			

المجال الخامس: الجداريات الإدارية: وهي قدرة مدير المدرسة على فهم عمله، وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وأشباع حاجاته، ورغبات التابعين.				
39	يلتزم مدير المدرسة بالقوانين الصادرة من الوزارة.			
40	يتابع مدير المدرسة الفعاليات اليومية في المدرسة.			
41	يتخذ مدير المدرسة القرارات في الوقت المناسب.			
42	يتابع مدير المدرسة تنفيذ القرارات التي اتخذها من قبل العاملين بالمدرسة.			
43	يُوفق مدير المدرسة بين الحزم واللين في التعامل مع المعلمين.			
44	يُنظم مدير المدرسة وقته بما يتناسب مع حاجة العمل.			
45	يُتابع مدير المدرسة أعمال الصيانة لمرافق المدرسة.			
46	يعقد مدير المدرسة الاجتماعات المدرسية بشكل دوري.			
47	يطور مدير المدرسة أداء معلميه من خلال زيارته الصفية المتكررة.			
48	يُناقش مدير المدرسة خطط المعلمين الدراسية.			
49	يوزع مدير المدرسة العبء الدراسي على المعلمين بشكل عادل.			
50	يتقن مدير المدرسة فن المخاطبات الرسمية.			

51	يتابع مدير المدرسة وصول الكتب الدراسة في وقتها.			
52	يسعى مدير المدرسة إلى توفير الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة للمعملية التعليمية.			
القسم الثالث: الفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي				
1	يُناقشني مدير المدرسة في كيفية صياغة الأهداف التعليمية.			
2	يُشجّعني مدير المدرسة على سلوك نهجاً علمياً في التفكير.			
3	يساعدني مدير المدرسة في ترجمة الأفكار النظرية إلى واقع عملي.			
4	يسخر مدير المدرسة طاقاته لإدامة علاقات جيدة بين المعلمين ليرفع مستوى أداء المعلمين في المدرسة.			
5	يسخر مدير المدرسة موارد المدرسة لتحسين العملية التعليمية.			
6	يوفر مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات يحسن الأداء الوظيفي للمعلمين.			
7	يسعى مدير المدرسة لعقد الدورات التدريبية التي ترفع من مستوى أدائي الوظيفي.			
8	يوفر مدير المدرسة قنوات اتصال فعالة لتواصل المعلم مع أولياء الأمر يحسن الأداء الوظيفي.			

9	يقدم مدير المدرسة التوجيهات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.			
10	يحفزني مدير المدرسة على استخدام استراتيجيات التعلم النشط.			
11	يحثني مدير المدرسة على ابتكار وسائل تعليمية مناسبة.			
12	اعمل مع مديري لعلاج أية مخالفات تسيء إلى سمعة المدرسة.			
13	يحث مدير المدرسة المعلمين على اجراء البحوث الإجرائية للمساهمة في تحسين مستوى المهنة.			
14	يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته للمعلمين في المدرسة.			
15	يتعاون مدير المدرسة مع المرشدين التربويين للتغلب على مشكلات الطلبة.			
16	يعتني مدير المدرسة بالطلبة الموهوبين في المدرسة.			
17	يساعد مدير المدرسة المعلمين الجدد على التكيف مع نظام المدرسة.			
18	يحرص مدير المدرسة على نموه المهني بمتابعة ما يستجد في مجال عمله.			
19	يحرص مدير المدرسة على تلافي القصور في أداء المعلمين.			

				يوفر مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات ليحسن الأداء الوظيفي للمعلمين.	20
--	--	--	--	---	----

ما الجدارات أو المهارات القيادية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

ملحق رقم (2)

أسماء السادة محكمي الاستبانة

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د. مصطفى محمد رجب	أستاذ	إدارة التربية	جامعة سوهاج
2.	أ.د. أحمد رضوان	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة جرش
3.	أ.د. نوار الحمد	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
4.	أ.د. محمد الحراشة	أستاذ	إدارة التربية	جامعة آل البيت
5.	أ.د. خالد أبو عصبه	أستاذ	إدارة التربية	الجامعة الأمريكية العربية رام الله
6.	د. أحمد العطاونه	أستاذ مساعد	إدارة التربية	كلية احفا
7.	د. سالم أبو مديع	أستاذ	إدارة التربية	وزارة المعارف
8.	د. محمود جلمبو	أستاذ مساعد	مناهج وطرائق تدريس	الكلية الجامعية
9.	د. محمود الأسطل	أستاذ مساعد	مناهج وطرائق تدريس	كلية التكنولوجيا
10.	د. ياسر حسن الأشقر	أستاذ مساعد	إدارة التربية	الجامعة الإسلامية/غزة
11.	د. يوسف خليل مطر	أستاذ مساعد	مناهج وطرائق التدريس	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

الأخ الفاضل..... الأخت الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

الموضوع: تعبئة استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها: درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية المدارة ذاتياً في منطقة النقب للجداريات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين (دراسة تنبؤية)

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من ستة مجالات (الجداريات الذاتية، الجداريات الفنية، الجداريات الإنسانية، الجداريات الفكرية، الجداريات الإدارية، الأداء الوظيفي) ولإيماننا العميق بأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة، كونكم أهل خبرة واختصاص، ونعهد بكم الاهتمام والاستعداد الدائمين لمواصلة الأبحاث العلمية، التي تخدم المجتمع وتطوره، لذا توجهنا إليكم لتعبئة هذه الاستبانة وكلنا أمل أن نجد التعاون المطلق من قبلكم.

علماً أن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي - بدون شك - إلى الوصول إلى أفضل النتائج لموضوع الدراسة، مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة لطلبتنا الأعزاء بإذن الله.

ملاحظة: البيانات التي يتم الحصول عليها منكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، ويراعى فيها السرية التامة.

الرجاء وضع علامة X في المربع المرتبط بإجابتك.

شاكراً لكم تعاونكم، وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير، ، ،

الباحث

عبد العزيز أبو كوش

القسم الأول: البيانات الشخصية:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 إلى أقل 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- مستوى الدخل ☐ أقل من 5000 شيقل ☐ 5000 شيقل الى 10000 شيقل ☐ 10000 شيقل فاكثر

القسم الثاني: الفقرات المتعلقة بالجدارات القيادية

المجال الأول: الجداريات الذاتية: وهي مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية، والانفعالية والمبادأة، والابتكار لمدير المدرسة والتي تحدد معالم شخصيته، وتؤثر – منفردة أو مجتمعة- في سلوكه وتعامله مع الآخرين.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يمتلك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بإجراءات العمل اليومية.					
2	يعمل مدير المدرسة على تطبيق العمل ضمن فريق واحد.					
3	يتمتع مدير المدرسة (بالحيوية والنشاط) في أدائه لعمله.					
4	يمتلك مدير المدرسة القدرة على الإصغاء للمعلمين.					
5	يتحدث مدير المدرسة بطلاقة أثناء حديثه مع الآخرين.					
6	يتحمل مدير المدرسة المسؤولية في أداء عمله.					

7	يساعد مدير المدرسة المعلمين على إنهاء أعمالهم، ضمن رؤية إدارية واضحة.					
8	يصغي مدير المدرسة إلى آراء المعلمين في حل المشكلات الصفية.					
9	يستخدم مدير المدرسة مقاييس واضحة لتقييم المعلمين.					
10	يُزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة عن أدائهم باستمرار.					
11	يتحمل مدير المدرسة ضغط العمل المدرسي.					
12	يقدم مدير المدرسة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة					
13	يتقبل مدير المدرسة النقد من المعلمين.					
المجال الثاني: الجدارات الفنية: وهي تعني أن يكون مجيداً لعمله متقناً له، وأن يكون ملماً بأعمال مرووسيه، عارفاً بمراحل العمل ومتطلباته، ومدرراً للطرق والوسائل التي تساعد في إنجازه.						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	يواظب مدير المدرسة على الزيارات الإشرافية في المدرسة.					
15	يستخدم مدير المدرسة الأنشطة اللاصفية في المدرسة.					
16	يستخدم مدير المدرسة الحاسوب في الإدارة المدرسية					
17	يهتم مدير المدرسة بتحسين الأداء الصفّي للمعلمين من خلال تعريفهم بالخبرات الجديدة.					
18	يتابع مدير المدرسة سير الاختبارات المدرسية المختلفة.					

					يشجع مدير المدرسة على إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية.	19
					يطور مدير المدرسة أداء معلميه من خلال زيارته الصفية المتكررة.	20
المجال الثالث: الجدارات الإنسانية: وهي قدرة مدير المدرسة على التعامل مع البشر عامة ومعلميه بصفة خاصة، وتنسيق جهودهم وفهم سلوكهم، وتحفيزهم والعمل معهم بروح الفريق الواحد بهدف تحقيق أهداف المدرسة.						
الرقم	الفقرة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
21						يقيم مدير المدرسة علاقات طيبة مع المعلمين في المدرسة.
22						يتفهم مدير المدرسة حاجات معلمي المدرسة.
23						يبتعد مدير المدرسة عن التهديد بالعقوبات للمعلمين.
24						يوفر مدير المدرسة الدعم المعنوي للمعلمين من خلال تعزيز الإبداع لديهم.
25						يعقد مدير المدرسة شراكات مع المجتمع المحلي لتطوير المدرسة.
26						يُفعل مدير المدرسة برنامجاً خاصاً لزيارة أولياء أمور الطلبة للمدرسة.
27						يتفهم مدير المدرسة ظروف المعلمين.
28						يساهم مدير المدرسة على حل مشاكل المعلمين.
29						يُشعر مدير المدرسة المعلمين بأهمية دورهم في المدرسة.

المجال الرابع: الجدارات الفكرية: وهي قدرة مدير المدرسة على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وتتعلق كذلك بمدى كفاءة القائد التربوي على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقنين في حلولها والتوصل إلى الآراء الجديدة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30	يقدم مدير المدرسة أفكاراً إبداعية لتسهيل العمل.					
31	يكتشف مدير المدرسة نقاط القوة في أداء مدرسته، ويعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف، ويحاول علاجها.					
32	يتفهم القوانين واللوائح الخاصة بعمله.					
33	يقدم مدير المدرسة حلولاً مبتكرة للمشكلات المدرسية.					
34	يستثمر مدير المدرسة أفكار المعلمين في تطوير العمل في المدرسة.					
35	يمتلك مدير المدرسة القدرة على الإقناع وحسم الأمور.					
36	يعرض مدير المدرسة أفكاره بطريقة علمية واضحة.					

المجال الخامس: الجدارات الإدارية: وهي قدرة مدير المدرسة على فهم عمله، وتحقيق المواعمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجاته، ورغبات التابعين.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37	يلتزم مدير المدرسة بالقوانين الصادرة من الوزارة.					
38	يتابع مدير المدرسة الفعاليات اليومية في المدرسة.					
39	يتخذ مدير المدرسة القرارات في الوقت المناسب.					

					يتابع مدير المدرسة تنفيذ القرارات التي اتخذها من قبل العاملين بالمدرسة.	40
					يُوفق مدير المدرسة بين الحزم واللين في التعامل مع المعلمين.	41
					يُنظم مدير المدرسة وقته بما يتناسب مع حاجة العمل.	42
					يُتابع مدير المدرسة أعمال الصيانة لمرافق المدرسة.	43
					يعقد مدير المدرسة الاجتماعات المدرسية بشكل دوري.	44
					يُتابع مدير المدرسة تنفيذ القرارات المدرسية بنفسه.	45
					يحرص مدير المدرسة على تلبية احتياجات المعلمين التدريبية.	46
					يعمل مدير المدرسة على تحسين ظروف العمل داخل المدرسة.	47
					يفوض مدير المدرسة بعض المهام لمعلمي المدرسة.	48
					يُجيد مدير المدرسة فن المخاطبات الرسمية.	49
					يتابع مدير المدرسة وصول الكتب الدراسية في وقتها.	50
					يسعى مدير المدرسة إلى توفير الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة للعملية التعليمية.	51

القسم الثالث: الأداء الوظيفي: هو قياس جهد المعلم في المدرسة أو العمل المكلف فيه، وتحتوي على مجموعة من عناصر تقويم الكفايات، المهنية، والشخصية، والعلاقات مع الآخرين.						
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
52	يُناقشني مدير المدرسة في كيفية صياغة الأهداف التعليمية.					
53	يُشجّعني مدير المدرسة على سلوك نهج علمي في التفكير.					
54	يساعدني مدير المدرسة في ترجمة الأفكار النظرية إلى واقع عملي.					
55	يسعى مدير المدرسة لإدامة علاقات جيدة بين المعلمين ليرفع مستوى أدائهم في المدرسة.					
56	يسخر مدير المدرسة موارد المدرسة لتحسين العملية التعليمية.					
57	يوفر مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات لتحسين أدائهم الوظيفي.					
58	يسعى مدير المدرسة لعقد الدورات التدريبية التي ترفع من مستوى أدائي الوظيفي.					
59	يوفر مدير المدرسة قنوات اتصال فعالة لتواصل المعلم مع أولياء الأمور ليحسن الأداء الوظيفي.					
60	يقدم مدير المدرسة التوجيهات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.					
61	يحفزني مدير المدرسة على استراتيجيات التعلم النشط.					
62	يحثني مدير المدرسة على ابتكار وسائل تعليمية مناسبة.					

					أعمل مع مديري لعلاج أية مخالفات تسيء إلى سمعة المدرسة.	63
					يحث مدير المدرسة على إجراء البحوث الإجرائية للمساهمة في تحسين مستوى المهنة.	64
					يفوض مدير المدرسة بعض صلاحياته للمعلمين في المدرسة.	65
					يتعاون مدير المدرسة مع المرشدين التربويين للتغلب على مشكلات الطلبة.	66
					يعتني مدير المدرسة بالطالبة الموهوبين في المدرسة.	67
					يساعد مدير المدرسة المعلمين الجدد على التكيف مع نظام المدرسة.	68
					يحرص مدير المدرسة على النمو المهني بمتابعة ما يستجد في مجال عمله.	69
					يحرص مدير المدرسة على تلافي القصور في أداء المعلمين.	70
					يوفر مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات ليحسن الأداء الوظيفي للمعلمين.	71

ملحق رقم (4)

نموذج للمقابلة الفردية مع معلمي المرحلة الابتدائية في النقب

الجدارة

• مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

- 1- ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟
يمتلك المدير كفاءات ذاتية والتأثير إيجابياً على أفراد الطاقم المهني فهو إنسان إيجابي محفز معطاء يمتلك أسلوباً قيادياً ومثال يحتذى به
- 2- ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟
تقديس الوقت وحث المعلمين على احترام المواعيد. القدرة على التحفيز، إعطاء الملاحظات بطريقة إيجابية، الأسلوب الراقى والمهني في التحدث وانتقاء الكلمات بحكمة.
- 3- ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟
القدرة على الإصغاء لكل فرد في الطاقم وإعطاء حلول بناءة، يعزز من ثقة المعلمين بحيث يثني على كل معلم يقوم بعمله أو بمبادرة فعالة وإيجابية تصب في مصلحة المدرسة والطلاب.
- 4- ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟
يتميز بفكره الإيجابي وتطلعاته الحالية والمستقبلية لدعم الرؤية العامة للمدرسة والمستوى المنشود الذي يريد الوصول إليه.
- 5- ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟
القدرة على توحيد صفوف الطاقم وإعطائهم الصلاحيات والأدوات التي تمكنه من التطوير في الأداء المهني، وبناء خطط وطرحها أمام الطاقم مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المعلمين.
- 6- ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم؟
يقوم المدير بحضور الكثير من الحصص التعليمية بحيث يقوم بعد ذلك بوضع نقاط القوة والضعف لدى كل معلم، ومن ثم إخباره وتحفيزه لكي يتطور في مجاله على الصعيد الشخصي،

فهو يقوم بتطوير علاقاته مع كافة المعلمين، ويستمتع إليهم ولأحوالهم الشخصية مما يؤدي إلى خلق أجواء مبنية على الثقة، وهذا يصب في مصلحة المدرسة والتعاون كأسرة واحدة أشكرك على المشاركة والتعاون

الجدارة

• مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1- ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

مشاركة المعلمين مشاكلهم والتفهم

القدرة على حل المشاكل بشكل سريع

روح رياضية

2- ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

الروح الحلو

المعاملة الجميلة

معاملة المعلمين كمعلم واحد

3 - ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

إنساني جدا

متفهم ومهتم

4 - ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

خبرة في العمل لسنوات طويلة

ثقافة عالية

5 - ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

الالتزام بالوقت والتشديد على الطلاب

معاملة المعلمين كأهل

محب للعمل جدا

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم؟

معاملة يد واحدة من قبل المدير والمعلم
يعطي الحق الكامل لكل معلم

أشكرك على المشاركة والتعاون

الجدارة

• مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1 - ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

الجدارات أهم الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستي أنه قيادي ينتمي لمدرسته
متشاور مع معلميه

مدير في مكانه المناسب

2 - ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

مديري إنسان إداري

يحب النظام الدائم داخل مدرسته

3- ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

مراعي لظروف الطاقم جميعه

متعاون

يحب فعل الخير لطلابه ومعلميه

4- ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

يكافئ بامتياز لكي يكون المميز من بين المدارس ومدرائها.

5- ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

يمتلك السيطرة على جميع ما بداخل المدرسة

قيادي في عمله

ملتزم بأمور مدرسته

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم؟

يقوم المدير بتقييم معلميه بأعمالهم الدراسية وتكافؤهم وأيضاً الفعاليات التعليمية داخل المدرسة ومشاركة الطلاب بها

أشكرك على المشاركة والتعاون

الجدارة

● مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1 - ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

من أهم الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير المدرسة هي الدافعية التوصل مع المعلمين بشكل مستمر

2- ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

يحتفظ بردة فعل إيجابية على أي تصرف سلبي

3 - ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

يستمتع لمشاكل الآخرين ، يبتسم في وجوه الآخرين.

4 - ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

يقدم حسن الظن بالناس ويتجاوز عن زلاتهم

5- ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

الرغبة في الإنجاز والثقة في الذات، لديه الكفاءة في تحقيق الأهداف

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم؟

من خلال انتماء المعلم للمدرسة

من خلال غيابه عن المدرسة، حيث يهتم كثيراً في كيفية تقديم وسائل محفزة للدرس

أشكرك على المشاركة والتعاون

الجدارة

● مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1 - ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

القدرة على حل المشاكل بسرعة

السرعة على تخطي العقبات

تنظيم الوقت الإداري وتقسيمه بالشكل الصحيح

2 - ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

يتمتع بمهارات العمل المكتبي والإلمام بالقوانين الوزارية

القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية بالشكل الصحيح

3 - ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

معاملة المعلمين كأفراد، جعل المعلمين والطلاب على دراية بما يدور حول الطلاب والطاقم داخل أروقة المدرسة

4 - ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

تقديم الدعم المعنوي للمدرسة ولجميع الطاقم، توفير الخطط التدريسية

5 - ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

تنظيم الوقت، إدارة المعلومات، التعامل مع المتغيرات

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم؟

زيارة الصف، فحص التخطيط لكل معلم، مشاهدة دروس عند المعلم

أشرك على المشاركة والتعاون

الجدارة

● مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها

الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1 - ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

لديه إدراك عال لكفاءته الذاتية ويوجد توافق بين قدرة المدير واختصاصه، فهو يدعم المدرسة بشكل كبير

2 - ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

مدير المدرسة ملم بكل ما يقوم به، وقادر على تحليل وتقييم الخطط، فهو يعمل بدقة وخبير بوظيفته فهناك جسر تواصل للطلاب الذين يتعرضون للمشاكل ، فلا هو مقصر، ولا مماتل في تأدية مهمته كمدير

3 - ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

هو إنساني ومتفهم مع المعلمين من ناحية التعامل، فهو يوفر بيئة تعلم إيجابية في المدرسة

4 - ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

القدرة على الرؤيا المستقبلية نحو الإيجابية داخل المدرسة بحيث أعطي المعلمين لمحة عنها ومشاركتنا بها بالاجتماعات التي تحدث بالمدرسة، وهو أيضا مواكب للتطورات التكنولوجية ومواقع التواصل الاجتماعي

5 - ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

ملم بإدارة الأزمات التي تمر بها المدرسة، ويتحاشى تكرار الأخطاء التي حدثت بالوقت الذي مضى فهو ملم بتقييم وحل المشاكل

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم؟

الخروج عن المألوف، تشجيع المعلمين بالقيام بمهامهم، مشاركة المعلمين بإعطاء حقهم بالتعبير عن آرائهم بالاجتماعات التي تحصل خلال الفترة

أشكر على المشاركة والتعاون

الجدارة

• مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها

الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1 - ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

القدرة على حل المشكلات وتنظيم الوقت الإداري وتقسيمه بشكل صحيح، السرعة على تخطي العقبات

2 - ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

لديه أساليب متنوعة يستخدمها حسب المحيط الذي يكون فيه حتى يستطيع حل المشكلات ومعالجتها

3 - ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

التعامل مع الطاقم كل فرد بذاته ويراعي الفروق، ليس لديه أي شيء من التحيز لدى الطاقم

4 - ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

لديه القدرة والمهارة العالية في ابتكار الأفكار لسد أي فجوة يمطن ان تحصل في التعليم

5 - ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

لديه المهارات القيادية والعمل كفريق واحد من ناحية التواصل والتخطيط الناجح

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم؟

زيارة المعلم للصف والاطلاع على التخطيط

مشاهدة الحصص لدى المعلم وإعطاء الملاحظات التي تساعد المعلم لتخطي العقبات

اشكره على المشاركة والتعاون

الجدارة

● مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1 - ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

القيادة الصحيحة، الدافعية والثقة بالنفس

2 - ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

السيطرة على جميع الأشياء ولديه القدرة على تحقيق كل المستلزمات المطلوبة لإنجاح كل امر يتعلق بالمدرسة

3 - ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

الاحتواء، دعم المعلمين

4 - ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

انسان واع ومتقف جدا لديه فكر عصري يتلاءم مع متطلبات العصر

5 - ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

هو رمز للإدارة ، وضع الأهداف والعمل على تحقيقها

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة

بالمعلم؟

مشاهدة دروس لدى المعلم، القيام بمهام معينة

اشكر ك على المشاركة والتعاون

الجدارة

• مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1 - ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

مكانة وقيادة عالية جدا في إدارة المدرسة، الأسلوب الجيد في التعامل مع المعلمين والطلاب

2 - ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

العمل على تحسين أفضل صورة للمدرسة من حيث المناخ وجعل المدرسة مناسبة لبيئة الطالب

3 - ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

يراعي الفروقات الفردية بين الطلاب وظروفهم، توفير بيئة تعليمية مريحة من جميع النواحي

الإنسانية والشخصية والعاطفية والاجتماعية

4 - ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

أفكار عصرية ومتنوعة وغنية تتلاءم مع متطلبات المدرسة

5 - ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

الترتيب والتنظيم، والاهتمام بجميع الأمور

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم؟

مشاهدة دروس لدى المعلم وإعطاء ملاحظات للنحسين، جلسات عمل

اشكر ك على المشاركة والتعاون

الجدارة

• مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1 - ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

الدقة والوضوح، احترام الوقت، سرعة البديهة والذكاء، القدرة على إدارة المواقف، الدافعية والرغبة في التقدم الثقة بالنفس، قيم ومبادئ يؤمن بها

2 - ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

تحديد المهارات التي يحتاج الى تنميتها داخل المدرسة، تطوير المناخ والبيئة المناسبة داخل المدرسة

3 - ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

القدرة على التعاون والعمل والاندماج ضمن الطاقم، القدرة على التأثير الإيجابي، العمل بنزاهة

4 - ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

المعرفة، ومهارة الاتقان في تدوين وممارسة العملية للمعرفة التي يملكها، متابعة التطورات ومواكبة العصر وإدخال برامج جديدة للمدرسة

5 - ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

القيام بمشاريع جديدة ومواجهة التحديات والمشاكل، القدرة على اتخاذ القرارات

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم؟

تعزيز التعاون، مشاهدة دروس وإعطاء تغذية راجعة خلال الجلسة الشخصية مع المعلمين، النقد البناء الذي يهدف الى التحسين، التشجيع

اشكر ك على المشاركة والتعاون

الجدارة

● مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1 - ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

مهارة الاتصال والاستماع

مهارة المرونة في التعامل

مهارة الاشراف والعمل الجماعي

الدافعية

تقدير الذات

2 - ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

متابعة سيرورة عملية التعليم والتعلم بمكوناتها المختلفة

التخطيط للبرامج المختلفة

التواصل مع المجتمع المحلي

برامج تطوير المعلمين

3 - ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

التواصل مع الاخر واحترامه

ضبط النفس

الاستماع للآخرين ومراعاة ظروفهم

4 - ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

وعي وأدراك للتغيرات التي تحدث في المدرسة وبما يخص العملية التعليمية

تجديد تبني وابتكار للأفكار والبرامج الجديدة التي تخدم المدرسة

الإشراف على متابعة المواد الدراسية والمناهج

5 - ما الجداريات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

التواصل مع مركزي المواضيع

الحرص على توفير برامج تعليمية مناسبة للطلاب

متابعة ملفات المعلمين والطلاب

اعداد برامج للمعلمين

اتخاذ القرارات

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة

بالمعلم؟

توثيق مشاهدة دروس وتقديم تغذية مرتدة خلال الجلسات الشخصية

تفويض المعلم ببعض المهام (مربي صف، مركز موضوع)

تخصيص ملف متابعة لكل معلم

متابعة إنجازات المعلم خلال السنة الدراسية (مسابقات - برامج هادفة - مبادرات)

الانتماء للمدرسة

العمل ضمن الطاقم

الجدارية

• مفهوم الجدارية القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1 - ما الجداريات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

القيادة

التواصل الإيجابي مع المعلمين

2 - ما الجداريات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

الكفاءات بمعرفته والخبرة بعمله، القدرة على مساعدة الفريق

تكريس الوقت لخدمة المدرسة

3 - ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

التواصل مع الطاقم

تشجيع الطاقم

4 - ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

التواصل مع المجتمع المحلي

5 - ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

التخطيط والتنظيم، العلاقات الإنسانية

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة

بالمعلم؟

متابعة المعلمين

الجدارة

● مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1 - ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

يملك القدرات التي تؤهله بشكل عام للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة منه بكفاءة عالية

2 - ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

صنع القرار، قيادي، مثقف، بناء الشراكات، قيادة الآخرين وتحفيزهم

3 - ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

المهارات والقدرات والقيم

القدرة على تحقيق نتائج معينة

4 - ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

بناء الموهبة، التعاون والتأثير، يقوم بالأعمال بنزاهة

5 - ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

مدير متميز يملك المهارات التي تمكنه من تحقيق معدلات أداء قياسية متمكنة

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم؟

إصدار القرارات الإدارية العامة والإشراف على تنفيذها

توزيع المهام الإدارية على المعلمين

الجدارة

• مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1 - ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

الأسلوب المرن، التعامل مع المعلمين نفس المستوى وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين

2 - ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

يعمل على أن تكون المدرسة مركز إشعاع للنشاطات العلمية والفنية، ويجيد إعطاء صورة واضحة عن المدرسة للأشخاص الذين يزورونها

3 - ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

اتصال دائم بأولياء الأمور

توعية الأهل بأهمية المجالس التربوية

4 - ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

يضع خطة واضحة المعالم للعام الدراسي

تحديد احتياجات المدرسة

5 - ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

يمتلك قدرات إدارية تلئم احتياجات المدرسة والمعلمين والطلاب

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة بالمعلم؟

مشاهدة حصص لدى المعلمين

جلسات عمل بما يخص العملية التعليمية والإدارة الصفية

الجدارة

• مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1 - ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

حل المشاكل

تنظيم الوقت الإداري وتقسيمه بالشكل الصحيح

2 - ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

العمل المكتبي والالمام بالقوانين الوزارية

القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية

3 - ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

معاملة المعلمين كأفراد

جعل المعلمين والطلاب على دراية بما يحدث داخل المدرسة

4 - ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

تحسين العملية التعليمية على مستوى المدرسة مما يجعلها تركز على تقدم الطلاب

تقديم الدعم للمدرسين

توفير الخطط التدريبية

5 - ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

تنظيم الوقت

إدارة المعلومات

التعامل مع المتغيرات

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة

بالمعلم؟

مشاهدة حصص لدى المعلمين

زيارة الصف عند المعلم

فحص التخطيط العام

الجدارة

• مفهوم الجدارة القيادية:

يُعرفها صقر (18، 2015) بأنها القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات، والاتجاهات، بهدف تحقيق مهام أدوار وظيفة محددة، وفقاً لمعايير قياسية معينة يحددها الممارسون في مجال هذه المنظمة واعتماداً على توافر صفات شخصية معينة لدى الفرد مثل: الرغبة في الإنجاز، والدافعية، والثقة في الذات.

1 - ما الجدارات أو الكفاءات الذاتية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

درجة عالية من الثقة بالنفس

الالتزام بطريقة إدارة الأمور

مرن في التعامل

2 - ما الجدارات أو الكفاءات الفنية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

أساليب التعامل في إدارة العمل والتوسع فيها

الإنجاز المهني

توجيه المعلمين

3 - ما الجدارات أو الكفاءات الإنسانية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

التعاون، الابتسام، عدم التمييز، التفاؤل، الإيجابية في النظر الى الأمور

4 - ما الجدارات أو الكفاءات الفكرية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

توجيه المدرسة، رؤية تحليلية اتجاه النظرة التربوية وتحسين جودة التعليم

5 - ما الجدارات أو الكفاءات الإدارية التي يمتلكها مدير مدرستك؟

القيام بواجباته المطلوبة على أكمل وجه

الخبرات والمهارات التي يقدمها للطاقم وللمدرسة

6 - ما الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة لقياس الكفايات المهنية والشخصية الخاصة

بالمعلم؟

يراقب حركة المدرسة خلال اليوم الدراسي

اصدار القرارات الإدارية والاشراف على تنفيذها

توزيع المهام على طاقم المعلمين

بناء إدارة وعلاقات مع الطاقم

معرفة وسائل لتطوير أداء الطاقم.

Abstract

This study aimed at investigating the extent to which Arab primary school principals in the Negev region possess self-leadership competencies and their correlation with their performance improvement. Additionally, the study sought to explore the variations in this role based on study variables such as gender, educational qualifications, years of service, and monthly income among teachers in the primary schools of the Negev.

The researcher employed a descriptive-correlational research methodology and utilized a questionnaire and interviews as research instruments. The questionnaire consisted of two sections: the first section covered self-leadership competencies, while the second section focused on job performance, divided into six domains (self-competencies, technical competencies, human competencies, intellectual competencies, administrative competencies, and job performance). The study included all male and female teachers in the primary stage in the Negev, totaling (4,356) individuals, working in (93) primary schools during the (2021-2023) academic year.

A stratified random sample of teachers from the targeted schools was selected, and 500 questionnaires were distributed. The study received and analyzed 396 completed questionnaires. Additionally, personal interviews were conducted with 45 teachers selected from the random sample of primary school teachers in the Negev.

The study yielded the following results:

- According to teachers' perceptions, the degree to which Arab primary school principals in the Negev possess self-leadership competencies is very high.
- There were no significant differences in the mean responses of the study sample concerning the extent to which Arab primary school principals in the Negev possess self-

leadership competencies when related to the gender variable (male, female). However, the results indicated significant differences in the mean responses of teachers holding a bachelor's degree and those holding higher degrees in the self-leadership competencies scale in favor of teachers with higher degrees. The results also showed significant differences in the mean responses of the study sample regarding the extent to which Arab primary school principals in the Negev possess self-leadership competencies when related to the variable of years of service in favor of teachers with less than 5 years of service compared to those with 5-15 years of service. Furthermore, the results indicated significant differences in the mean responses of the study sample regarding the extent to which Arab primary school principals in the Negev possess self-leadership competencies when related to the variable of years of service in favor of teachers with less than 5 years of service compared to those with more than 15 years of service. Lastly, the study revealed no significant differences in the mean responses of the study sample concerning the level of job performance of self-managing Arab primary school principals in the Negev when related to the variable of income level. Moreover, the study showed a positive and statistically significant relationship between principals' acquisition of leadership competencies and their job performance, according to teachers' perceptions. However, the study found no statistically significant predictive relationship between leadership competencies and job performance.

The results of the interview also showed that the most frequent competency is the proposal “distributing administrative tasks to teachers,” which is among the most frequent leadership competencies possessed by the school principal and significantly affects the level of principals' job performance. The least frequent of these proposals is the sixth proposal (listening to others and considering their circumstances). It was found

that (55.56%) of the teachers interviewed believed that principals lack these competencies.

Keywords: self-leadership competencies, job performance, primary school principals, Negev region, teachers' perceptions.