



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين

إعداد

فداء عبد الرؤوف مجدلاوي

باحث دكتوراه الجامعة العربية الامريكية- فلسطين

«المجلد التاسع والثلاثون- العدد السابع- يوليو ٢٠٢٣ م»

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الجدارات القيادية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، كما وتكون اداة الدراسة من استبانة لقياس الجدارات القيادية لدى مدرء المدارس واستبانة أخرى لقياس دافعية الإنجاز لدى المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٢٤٠) معلماً ومعلمة من المعلمين الحكوميين بالمحافظات الشمالية بفلسطين، وبعد ذلك وزعت الأستبانة على عينه الدراسة وتم ادخال البيانات الى الحاسب ومعالجتها احصائياً باستخدام برنامج الرزم الاحصائي (SPSS) وخرجت بمجموعه من النتائج كانت على النحو الاتي: وتوصلت الدراسة إلى أن: الجدارات القيادية لدى مدرء المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، وأن دافعية الإنجاز لدى المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، وكانت اهم التوصيات ضرورة مراقبة أداء القادة وتقييمه بشكل دوري وهذا يساعد هذا على تحديد النقاط القوية والضعف وتحديد مجالات التطوير المحتملة، وضرورة تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير وتعزيز مهارات القيادة للموظفين كما يمكن تصميم هذه البرامج لتلبية احتياجات القيادة في المؤسسة وتحديثها بشكل منتظم.

الكلمات المفتاحية: الجدارات القيادية، دافعية الإنجاز، محافظات الشمالية الفلسطينية.

المقدمة:

يعد التعليم الركيزة الأساسية في تطوير وارتقاء الأمم، لذلك تسعى جميع دول العالم إلى الاهتمام بالتعليم والإنفاق عليه على اعتبار أنه الاستثمار الأضمن والأكثر نجاحاً، فجميع ما ينفق على التعليم ما هو إلا حجر أساس في إعداد وتجهيز رأس المال البشري الذي هو الثروة الرئيسية والحقيقية في الدول، فافتصاد المعرفة قائم على ما تنتجه العقول، وعقول المستقبل هي ما يتم تشكيلها وتزويدها بالمعارف اليوم، وتطوير المؤسسات التربوية يتطلب وجود قيادات تربوية ذات كفاءة عالية، تمتلك مهارات وأدوات تمكنها من تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للمعلمين في المدرسة، بالإضافة إلى رفع جودة مخرجاتها، والارتقاء بمهارات وقدرات منتسبيها، مما يسهم في تعزيز مستوى دافعية الإنجاز لديهم (الغريب والصويلح والمهيري، ٢٠٢٠).

حيث أصبح في العقدين الأخيرين ينظر إلى المعلم على أنه مركز مشكلات التربية وحلولها في الوقت نفسه، حيث يعد المعلمون من أهم المجموعات المهنية التي لها الدور الكبير في بناء المستقبل، وأصبح التحدي الذي يواجه الباحثين التربويين وقيادات المدارس هو خلق دافعية المعلمين من أجل الحصول على أعلى مستوى من الأداء، فقد ظهر في الأدب النظري أن دافعية المعلمين تعد العامل الحاسم في تحقيق الأهداف التربوية، فالمعلم ذو الدافعية العالية يدخل المتعة على برامج وأنشطة المدرسة ويشعر بالفاعلية الشخصية ويكثف جهوده من أجل النجاح فيركز على إنجاز مهامه باستخدام الاستراتيجيات الإبداعية من أجل تحقيق الأهداف التربوية (طراري، ٢٠٢٢).

وتعتبر الجدارة عبارة عن حزمة معارف الشخص النظرية ومهاراته العملية وسلوكياته المعيارية التي اكتسبها في الماضي من خلال خبراته وفي الحاضر من خلال دراسته، فكونت لديه مهارات التعامل في المواقف الوظيفية المختلفة، بحيث يحقق من خلالها معدلات أداء متميزة، وبحيث يصبح فيما بعد مرجعاً للأداء المتميز (محمد، ٢٠٢٢).

يعد دافعية الإنجاز مكوناً جوهرياً في سعي الفرد اتجاه تحقيق ذاته، حيث يشعر الإنسان بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه من عمل وما يحققه من أهداف، ويرى علماء النفس أن حاجة الفرد للإنجاز وإلى تحقيق ذاته يمثلان أعلى الحاجات الاجتماعية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها فهي لا تتضمن قدرة الفرد على الإنجاز فقط، بل حاجته لإنجاز شيء حقيقي له قيمته في الحياة، لذلك تلعب دوراً مهماً في حياة الإنسان الاجتماعية والمهنية على حد سواء، وهي من الدوافع الخاصة للإنسان دون غيره من الكائنات الحية الأخرى وهو ما يمكن تسميته بالسعي نحو التميز والتفوق، وتلعب دافعية الإنجاز دوراً واضحاً في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجه في مختلف

المجالات والأنشطة التي يواجهها، ومهم أيضاً في إدراك الفرد لتحقيق ذاته وتوكيدها، إذ يسعى الفرد لتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه من أعمال وما يحققه من أهداف لتحقيق أسلوب حياة أفضل ومستويات أعلى لوجوده الإنساني (عبد الله ، ٢٠٢١).

وحتى تكون المدرسة محوراً للإصلاح والتطوير كأساس قامت عليه فلسفة الإصلاح المتمركز حول المدرسة، حيث أن الأسلوب الإداري المتبع يتناغم مع هذه الفلسفة، ولذلك يمكن القول أن المدخل الإداري الملائم للإصلاح هو مدخل إدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وهي مدخل يتوافق مع الاتجاهات الإداري الحديث يحتاج مدير المدرسة إلى امتلاك الجدارات ليتمكن من قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها، وحيث إن المدير هو عقل المؤسسة التعليمية وقائدها، وهو الذي يدير عملية الإصلاح المتمركز حول المدرسة ويحث التغييرات المطلوبة لتحقيق الأهداف لذا يلزم البدء بتأهيله وإعداده للقيام بدوره بكفاءة وفاعلية لدورها الجديد والمسئولية الواقعة على عاتقها ضماناً لتحقيق الجودة والإصلاح (أبو زيد، ٢٠٢٢).

مشكلة الدراسة

ومن خلال متابعة الباحثة للميدان التربوي في المدارس واحتكاكها بالمدراء والمعلمين والزيارات الميدانية كونها تعمل في وزارة التربية والتعليم، حيث لاحظت أن هناك دوراً كبيراً للجدارات التي يمتلكها مديرو المدارس في خلق جو من التعاون المشترك في المدرسة، وبيئة مشجعة على البذل والعطاء، وتعزز دافعية الإنجاز لدى معلمهم، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة والتي تتمثل في السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الإنجاز للمعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين، حيث تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على الاسئلة الآتية:

١. ما درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.
٢. ما مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين بالمدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية في فلسطين.
٣. هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين بالمدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية في فلسطين.
3. بيان العلاقة بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين.

أهمية الدراسة:

حيث تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- تتناول الدراسة متغيرات تربوية هامة وهما: الجدارات القيادية لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، لما لها من أدوار كبيرة في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- قلة الدراسات التي تناولت الجدارات القيادية لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في البيئة الفلسطينية في حدود علم الباحثة.

الأهمية التطبيقية:

- قد يستفيد من هذه الدراسة مديري المدارس في الوقوف على أهمية الجدارات القيادية ودورها في تحقيق أفضل النتائج في العملية التعليمية وتعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمين.
- تزود الدراسة الباحثين في المجال التربوي أدوات يمكن الاستفادة منها وتطويرها للقيام بالعديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والمتمثلة بمقياس الجدارات القيادية لدى مديري المدارس، ومقياس دافعية الإنجاز لدى المعلمين.
- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومدراء المدارس في العمل لتعزيز الجدارات القيادية لدى مديري المدارس وتوظيفها في العملية التعليمية.
- قد يستفيد منها معلمي المدارس الحكومية في الوقوف على مستوى دافعية الإنجاز لديهم.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

١. الحد البشري: عينة من معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية في فلسطين.
 ٢. الحد المكاني: المحافظات الشمالية في فلسطين.
 ٣. الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.
 ٤. الحد الموضوعي: تقتصر الباحثة في دراستها على الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين.
- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:**

الجدارات القيادية هي السلوكيات التي يمتلكها القائد والتي تساعده على تنفيذ الأعمال الموكلة له بكفاءة وفاعلية، وترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم وتنظيم أمورهم لتحقيق الأهداف المرجوة " (العنبي والعقالي، ٢٠٢٢: ٤٨)، وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: " مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات والخصائص الشخصية والمعارف التي يمتلكها المدير لتوظيفها في العمل المدرسي وصولاً لإتقان العمل وإنجازه بكفاءة وفاعلية وتحقيق أفضل النتائج من خلال رؤية ورسالة المدرسة الواضحة" وتتمثل في (الجدارات الإدارية، والجدارات الشخصية، والجدارات الفنية، وجدارات قيادة فريق العمل).

دافعية الإنجاز " هي الجهد الي يقوم المرؤوس ببذله عند أداء عمله ورغبته وثقته بإنجاز عمله؛ ليصل لدرجة الإتقان والتميز" (عبد الله، ٢٠٢١). تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: رغبة المعلم في تحقيق أهداف معينة من أجل النجاح والتفوق وذلك من خلال المثابرة والاجتهاد وتحمل المسؤولية من أجل الوصول لمستوى الأداء إلى درجة عالية من الامتياز، وتحقيق نتائج إيجابية في العمل.

الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة والتي عنيت بموضوع الدراسة تبين ان هناك ندرة في الدراسات السابقة والتي جمعت بين الجدارات القيادية ودافعية الانجاز وهذا ما دفع الباحثة الى تقسيم الدراسات الى محورين كما يلي

الدراسات المتعلقة الجدارات القيادية

دراسة العريفي والبشر والسحيم (٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الجدارات القيادية وفق نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما هدفت إلى تحديد الآليات المقترحة لتطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة وهي من إعداد الباحثين، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الجدارت القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية كانت عالية، كما أظهرت النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة، على الآليات المقترحة لتطوير الجدارت القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية.

دراسة الحضرمي (٢٠٢٢) هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة الجدارت القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وكذلك تحديد العلاقة الارتباطية بين ممارسة أبعاد الجدارت القيادية والأداء المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٦٣) من وكلاء المدارس والمعلمين، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لقياس الجدارت القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي من إعداد الباحثة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة الجدارت القيادية (الكلي) لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأنَّ تحسين الأداء المدرسي (الكلي) بمدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، قد جاء بمستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة الجدارت القيادية بشكل عام تعزى لمتغير الجنس؛ لصالح الإناث، ومتغير طبيعة العمل؛ لصالح العاملين في وظيفة (وكيل/ة)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة الجدارت القيادية بأبعادها الستة لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وبين تحسين الأداء المدرسي بأبعاده الثلاثة.

دراسة عبد الوهاب (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدي ممارسة الجدارت القيادية لمديري رياض الأطفال والتعرف على الأهمية النسبية لدرجة تحقق الرشاقة التنظيمية في الروضة، وقياس العلاقة بين الجدارت القيادية لدي مديري رياض الأطفال وبين درجة تحقق الرشاقة التنظيمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بلغ حجم العينة (٣٢٦) معلمة، تمثلت أدوات الدراسة في استبانة لقياس مدى ممارسة الجدارت القيادية لمديري رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات من إعداد الباحثة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الأهمية النسبية للجدارت الإنتاجية للمديرين تركز علي التطوير والابتكار في العمل للارتقاء بالروضات وخاصة في ظل التنافس بين الروضات، كما اتضح أن من أهم الجدارت التي يمتلكها مدير الروضة القدرة علي إدارة الأزمات الطارئة وكذلك الاتصال الفعال بين العاملين بالروضة،

واتضح أن اهتمام المدير بالعاملين بالروضة وبيئة العمل يرجع لإدراك مدير الروضة ووعيه بأهمية العلاقات في نمو الشعور بالانتماء للعمل والإبداع فيه والانسجام بين أعضاء الفريق بالروضة والتقليل من المشاحنات بينهم، كذلك التعامل الراقي واحترام الآخرين، كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الرضاقة التنظيمية وبين كل من الجدارات الإدارية وجدارات الاتصال الاستراتيجي، وجدارات قيادة فريق العمل، وجدارات قيادة التغيير.

دراسة السلمي (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة ببشة للجدارات الإدارية في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، ووضع تصور مقترح لتطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة ببشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١١٧) من قادة المدارس في المدارس السعودية، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة لقياس الجدارات الإدارية والقيادة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة ببشة، ومتوسط تقديراتهم لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية، ومن النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى متطلبات القيادة الاستراتيجية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة ببشة تعزى إلى متغيرات الدراسة (سنوات الخدمة في مجال العمل، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية).

دراسة فام واخرون (Pham & Nghiem & Nguyen & Mai & Tran, 2019) هدفت الدراسة للتعرف على الجدارات الرئيسية اللازمة للمديرين الأكاديميين بالتعليم العالي بالجامعات الفيتنامية، استخدم الباحثون المنهج الوصفي؛ تكونت عينة الدراسة من رؤساء أقسام (٧) جامعات بفيتنام، وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلة والاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك خمسة مجالات مهنية للإدارة الأكاديمية الفعالة وهي: إدارة الموارد، الذاتية، القيادة، الاستشارة، الإدارة، وأن تحديد الجدارات الأساسية لرؤساء الأقسام بالجامعات الفيتنامية إرشاداً مفيداً وهام لتحديد وتصميم البرامج التدريبية اللازمة لهم، وكذلك تأثر الجدارات الإدارية بالجامعات بالملاحم الاجتماعية والثقافية للبلد هناك ضعف في تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة وتحفيز أعضاء الفريق.

دراسة ولتس وهوديكي (Welch, Hodge 2018) هدفت الدراسة توضح أثر تطوير وتصميم نماذج الجداريات القيادية على تطوير أداء القيادات المدرسية، استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠) قائداً من قادة المدارس الثانوية بولاية جورجيا الأمريكية، وتمثلت أدوات الدراسة في إعداد نموذج قائم على الجداريات القيادية، وبرنامج تدريبي لقادة تلك المدارس في ضوء النموذج، وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية النموذج المقترح المبني على الجداريات القيادية في زيادة الوضوح بين القادة الطموحين حول توقعات القيادة داخل نظامهم؛ وزيادة الفهم المشترك بين قادة المدارس ومديري المناطق حول العناصر الأساسية للقيادة المطلوبة للنجاح داخل نظامهم؛ إضافة لزيادة توحيد الممارسات في تحديد واختيار المرشحين في برنامج القائد الطموح.

الدراسات المتعلقة دافعية الإنجاز

دراسة الصرايرة والتخاينة (٢٠٢٢) هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى كل من الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي، والكشف عن العلاقة بينهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلماً ومعلمة من لواء المزار الجنوبي، وتمثلت أدوات الدراسة في مقياس الرضا الوظيفي، ومقياس دافعية الإنجاز، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن مستوى الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي كان متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

دراسة طراري (٢٠٢٢) هدفت الدراسة الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل للشفافية الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات: النوع الاجتماعي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي على ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٦) معلماً ومعلمة، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم شمال الخليل جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الإناث، وسنوات الخبرة لصالح أقل من ٥ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات، ووجود علاقة طردية بين الشفافية الإدارية ودافعية الإنجاز لدى معلمي التربية والتعليم شمال الخليل.

دراسة الناشري وعطية (٢٠٢٠) هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة، وتمثلت أدوات الدراسة في مقياس الدافعية للإنجاز، ووصلت الدراسة للنتائج التالية: جاءت الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة، كما أشارت إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات دافعية الإنجاز لدى المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وأن هناك ارتباطاً طردياً دال إحصائياً بين كل من أنماط القيادة لدى المديرين ودافعية المعلمين للإنجاز.

دراسة الغريب والصويلح والمهيري (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى بيان الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة (١١٠) معلماً ومعلمة من دولة الكويت، و(٦٢) معلماً ومعلمة من دولة الإمارات، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية، واستبانة خاصة بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة: أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة جاء بمستوى مرتفع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات دافعية الإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

مجتمع الدراسة وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة الكلي في جميع المعلمين بالمدارس الحكومية في المحافظات الشمالية بفلسطين والبالغ عددهم (٣٠٦٨١) معلماً ومعلمة للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣م، كما اشتملت عينة الدراسة على (٢٤٠) معلماً ومعلمة من المعلمين بالمدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين تم اختيارها عشوائياً؛ الجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

جدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٣٠
	أنثى	١٦٨
	المجموع	٢٤٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٤٦,٢٥
	دراسات عليا	١٢٩
	المجموع	٢٤٠
عدد سنوات الخدمة	أقل من ١٠ سنوات	٧٥
	١٠-٢٠ سنة	٧٨
	أكثر من ١٠ سنوات	٨٧
	المجموع	٢٤٠

أداة الدراسة:

وفي إطار الأدب التربوي الحديث، وفي ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها، وفي ضوء استطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية، قامت الباحثة ببناء المقياسين وبلغ عدد فقرات مقياس الجدارات القيادية (٢٤) فقرة، ومقياس دافعية الإنجاز (٢٠) فقرة وحيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان التالية (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

صدق الأدوات

تم عرض المقياس في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات المقياس، ومدى انتماء الفقرات إلى المقياس، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر.

ثبات الاداة

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات المقياسين، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مقياس من المقياسين والجدول (٢) يوضح ذلك:

الجدول (٢) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مقياس من المقياسين

المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الدرجة الكلية لمقياس الجدارات القيادية	٢٤	٠,٩٧٦
الدرجة الكلية لمقياس دافعية الإنجاز	٢٠	٠,٩٥٤

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الجدارات القيادية بلغ (٠,٩٧٦) ولمقياس دافعية الإنجاز (٠,٩٥٤)، هذا يدل على أن المقياسين يتمتعان بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

نتائج الدراسة وتفسيرها

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: " ما درجة توافر الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟ وللاجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام المتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح السؤال ذلك:

الجدول (٣) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الجدارات وكذلك ترتيبها

م	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	الجدارات الإدارية	٣,٦٧	٠,٩٢	٧٣,٤%	٣
2	الجدارات الشخصية	٣,٥٣	١,٠٦	٧٠,٦%	١
3	الجدارات الفنية	٣,٧١	٠,٩٢	٧٤,٢%	٤
4	جدارات قيادة الفريق	٣,٥٤	٠,٩٧	٧٠,٨%	٢
	الدرجة الكلية للمقياس	٣,٦١	٠,٩٣	٧٢,٢%	

يتضح من الجدول السابق:

أن بعد الجدارات الفنية " جاء في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وزنها النسبي (٧٤.٢%)، بينما بعد الجدارات الشخصية احتل المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة وزنها النسبي (٧٠.٦%). أما الدرجة الكلية للمقياس حصلت على درجة مرتفعة وزنها النسبي (٧٢.٢%).

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى وجود تقدير وإشادة من قبل المعلمين تجاه قدرات ومهارات القيادة التي يتمتع بها مديرو المدارس، وأن المدراء يقدرون أهمية العمل القيادي ويعملون على تطوير مهاراتهم وتوجيه المدارس نحو التحسين المستمر، قد يكون لديهم القدرة على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين، وتشجيعهم وتمكينهم من تحقيق أقصى إمكاناتهم في بيئة التعلم، ومن الممكن أن تكون الجدارات القيادية المتوافرة لدى مديري المدارس قد أدت إلى تحسين البيئة العملية للمعلمين، وزيادة الرضا والتحفيز لديهم، وبالتالي تحسين جودة التعليم والنتائج التعليمية في المدارس

كما تشير إلى أن المعلمين يرون أن المدراء يتمتعون بالجدارات القيادية الضرورية لتنظيم وإدارة المدارس بطريقة فعالة ومؤثرة، قد تشمل هذه الجدارات القيادية القدرة على التواصل الفعال، واتخاذ القرارات الحكيمة، وتحفيز وتوجيه الفريق، وتنظيم العملية التعليمية، وتطوير الخطط الاستراتيجية، وتحقيق التحسين المستمر.

وانتقلت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (العرفي والبشر والسحيم، ٢٠٢٣)، ودراسة (الحضري، ٢٠٢٢).

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: " ما مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين بالمدارس الحكومية بالمحافظات الشمالية بفلسطين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام المتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح السؤال ذلك:

الجدول (٤) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة
من فقرات المقياس وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أسعى لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.	4.2875	.67583	85.75	14
2	أجتهد وأثابر في عملي كمعلم.	4.2500	.66282	85	11
3	أغير في طريقة تفكيري عند إخفاقي في تحقيق الأهداف.	4.2375	.63859	84.75	9.5
4	أقوم بعملتي وفق خطة محددة مسبقاً.	4.2375	.69506	84.75	9.5
5	أسعى لإتقان عملي الذي أقوم به قدر المستطاع.	4.4625	.57004	89.25	20
6	أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة لي في وقتها المحدد.	4.3875	.66270	87.75	18
7	أقوم بعملتي دون الشعور بالملل.	4.0500	.96248	81	3
8	أقوم بإنجاز عملي مهما كلفني من جهد.	4.2875	.72942	85.75	14
9	إلجأ إلى التنوع في استخدام طرق التدريس في عملي.	4.2625	.80392	85.25	12
10	أحرص على أن أكون مميزاً في عملي بين زملائي.	4.3000	.67965	86	16
11	أحب القيام بالأعمال التي تتطلب جهداً كبيراً.	3.8875	1.01446	77.75	2
12	أتحمل المصاعب الكثيرة التي تواجهني في عملي.	4.1500	.92524	83	7
13	أحرص على أن أكون مبدعاً في القيام بمهامي كمعلم.	4.1000	.86203	82	5
14	أتحمل المسؤولية تجاه ما أقوم به من أعمال.	4.2875	.76307	85.75	14
15	تربطني علاقة طيبة مع زملائي في العمل.	4.4375	.63068	88.75	19
16	أحترم أوقات العمل الرسمية.	4.3250	.78865	86.5	17
17	أشارك في المسابقات المرتبطة بمجالات اهتمامي كمعلم.	4.1375	.86412	82.75	6
18	أستطيع العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل.	3.7750	1.03869	75.5	1
١٩	ألتحق بالدورات التدريبية للارتقاء بأدائي المهني.	4.0750	.86457	81.5	4
٢٠	أوظف التقنيات الحديثة لإثارة اهتمام الطلبة وتشويقهم.	4.2000	.85911	84	8
	الدرجة الكلية للمقياس	4.2069	.57406	84.14	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في المقياس كانت:

- الفقرة (٥) والتي نصت على " أسعى لإتقان عملي الذي أقوم به قدر المستطاع " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٨٩.٢٥%).

وأن أدنى فقرة في المقياس كانت:

- الفقرة (١٨) والتي نصت على " أستطيع العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٧٥.٥%).

بينما الدرجة الكلية للمقياس حصلت على وزن نسبي قدره (٨٤.١٤%).

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن المعلمين لديهم الرغبة والحماسة العالية لتحقيق النجاح والتفوق في أداء واجباتهم المهنية كمعلمين، وشعورهم بالرضا عن أدائهم وإنجازاتهم في العمل، وأنهم يستمتعون بتحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم التعليمية، قد يكون لديهم شعور بالفخر بالتأثير الإيجابي الذي يحققونه في حياة الطلاب والمجتمع، كما تعزز دافعية الإنجاز لدى المعلمين الأداء الجيد والتفوق في التعليم، حيث يعملون بجد لتحسين ممارساتهم التعليمية وتطوير استراتيجيات جديدة لتحقيق أفضل النتائج للطلاب. قد تؤدي هذه الدافعية العالية إلى تحسين التفاعل مع الطلاب وتوفير بيئة تعليمية محفزة وتحفيزية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (طراي، ٢٠٢٢)، ودراسة (الناشري وعطية، ٢٠٢٠)، ودراسة (الغريب والصويلح والمهيري، ٢٠٢٠).

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الطرايرة والتخاينة، ٢٠٢٢) والتي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة والجدول (٥) يوضح ذلك:

الجدول (٥) معامل الارتباط بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين

Sig.	الدرجة الكلية للخدمات المقدمة	
0.000	**0.362	الدرجة الكلية للتوافق الدراسي

يتبين من الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط موجبة بين الجدارات القيادية لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين.

وتفسر الباحثة تلك النتيجة إلى أن المديرين الذين يتمتعون بجدارات قيادية قوية وفعالة يمكنهم تحفيز وتعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدرسة. قد يكون للمديرين القيادة القوية والتواصل الفعال والقدرة على تحفيز وتوجيه المعلمين نحو تحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم التعليمية، وتعتبر الجدارات القيادية القوية للمديرين عاملاً مهماً في تعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمين، حيث يشعرون بالدعم والإلهام من قبل المديرين وبالتالي يعملون بجهد لتحقيق النجاح والتفوق في مجال التعليم. يمكن أن يؤدي هذا التأثير الإيجابي إلى تحسين أداء المعلمين ورضاهم في العمل، مما يؤثر بشكل إيجابي على جودة التعليم في المدرسة، وتعزز هذه النتيجة أهمية دور المديرين في إثراء بيئة العمل وتعزيز روح الفريق والتفاعل الإيجابي في المدرسة. من المهم أن يستفيد المديرين من هذه المعرفة لتطوير وتعزيز قدراتهم القيادية وتعزيز عوامل الدعم والتحفيز لدى المعلمين، مما يساهم في تعزيز دافعية الإنجاز وتحسين جودة التعليم في المدرسة.

التوصيات

وبناء على نتائج الدراسة اوصت الباحثة جملة من التوصيات كانت على النحو الاتي:

١. ضرورة مراقبة أداء القادة وتقييمه بشكل دوري وهذا يساعد هذا على تحديد النقاط القوية والضعف وتحديد مجالات التطوير المحتملة.
٢. ضرورة تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير وتعزيز مهارات القيادة للموظفين كما يمكن تصميم هذه البرامج لتلبية احتياجات القيادة في المؤسسة وتحديثها بشكل منتظم.
٣. العمل على تقديم فرص تطوير مهني للقادة المحتملين وتعزيز نموهم المهني في مجالات القيادة. يمكن تعزيز التطوير المهني من خلال التدريب، والتعليم، والمشاركة في مشاريع مهمة.
٤. يجب تشجيع العمل الجماعي وتعزيز ثقافة التعاون بين القادة والفرق، كما ويمكن تعزيز التفاعل المشترك وتبادل الأفكار والخبرات لتعزيز فعالية الجدارات القيادية.
٥. يجب تحفيز المؤسسة على اكتشاف المواهب القيادية المبدعة وتوفير فرص للصعود في التسلسل الوظيفي. يمكن توفير برامج تعزز تطوير وتحفيز القادة المستقبليين.

المصادر و المراجع:

المراجع العربية

- أبو زيد، تهاني (٢٠٢٢). الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة-دراسة ميدانية بمحافظة مطروح. *مجلة جامعة مطروح للعلوم التربوية والنفسية*، ٢(٤): ١١-٣١.
- الضرري، نوف (٢٠٢٢). الجدارات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة، وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي. *مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة*، ٣٠ (٣)، الجزء الثالث: ١١١-١٧٥.
- السلمي، أحمد (٢٠٢١). تطوير الجدارات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة في ضوء متطلبات القيادة الاستراتيجية: تصور مقترح. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث* ٢. (٧): ٥٣١-٥٧١.
- الصريرة، أحمد، والتخاينة، صهيب (٢٠٢٢). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي. *مجلة التربية*، العدد (١٩٣)، الجزء الأول: ٦٠٧-٦٣٥.
- طراري، محمود (٢٠٢٢). *الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل: فلسطين.
- عبد الله، نجوى (٢٠٢١). *درجة رضا معلمي المرحلة الأساسية عن أساليب تقويمهم وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية في محافظة نابلس*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس-فلسطين.
- عبد الوهاب، هبة (٢٠٢٢). مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الاطفال في ضوء الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. *مجلة الطفولة والتربية (جامعة الإسكندرية)* (٣) ٥٢: ٢٧٩-٣٤٤.
- العنبي، ابتسام والعقالي، أماني (٢٠٢٢). الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرقابة التنظيمية، *المجلة العربية للتربية النوعية*، ٦ (٢٤): ٣٦-٦٢.

العريفي، دلال والبشر، نجلاء والسحيم، هيفاء (٢٠٢٣). تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مجلة العلوم التربوية، (٣٣)، ج ١: ١٤٧-١٩٨.

الغريب، طارق، والصويلح، بدر، والمهيري، عبد الله (٢٠٢٠). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوي دافعية الإنجاز للمعلمين. *مجلة التربية*، (١٨٦)، الجزء الأول: ٢٢٧-٢٧٧.

محمد، فاتن (٢٠٢٢). آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بمصر على ضوء خبرة ماليزيا. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٦ (٩): ٥٠٢-٥٥٣.

الناشري، حسين، وعطية، محمد (٢٠٢٠). الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة. *مجلة القراءة والمعرفة*، (٢٢٣): ٣٠٩-٣٣٨.

المراجع الاجنبية

- Pham, T. V., Nghiem, T. T., Nguyen, L. M. T., Mai, T. X., & Tran, T. (2019). Exploring key competencies of mid-level academic managers in higher education in Vietnam. *Sustainability*, 11(23), 68-18.
- Welch, Jennie; Hodge, Meriem. (2018). Assessing Impact: The Role of Leadership Competency Models in Developing Effective School Leaders. *School Leadership & Management*, 38(4), 355-377.