

درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات  
الجنوبية لفلسطين للجداريات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير وسبل  
تحسينها

The Degree of the school Committee Co-ordinators practice of  
Managerial Competencies in UNRWA Schools at Southern  
Governorates of Palestine in the Light of Kotter Model for  
Change and Ways to Improve it

إعداد

سوسن حمدان  
Sawsan Hamdan

ماجستير إدارة تربوية

جامعة الأقصى - غزة - فلسطين

د. ناجي رجب سكر  
Dr.Naji Ragab Sugar

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

Doi: 10.33850/ejev.2021.182916

قبول النشر: ٢٠٢١ / ٥ / ٢

استلام البحث: ٢٠٢١ / ٤ / ٢٢

سكر، ناجي رجب و حمدان، سوسن (٢٠٢١). درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجداريات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير وسبل تحسينها. مج ٥، ع ١٩، يوليو، *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب، مصر، ص ص ٢٧٧ - ٣٣٨.

## درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير وسبل تحسينها

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير واقتراح سبل تحسينها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٢) من معلمي مدارس الأونروا يمثلون (٦%) من مجتمع الدراسة بعد استثناء مقرري اللجان المدرسية، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، ومثلت الاستبانة أداة جمع البيانات، وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير؛ حصل على وزن نسبي (٥٤,٠٨%) أي بدرجة متوسطة، وكان ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية على النحو التالي: جاء مجال "الاهتمام بالنظام" في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (٥٧,٥٤%) وبدرجة متوسطة، يليه مجال "قيادة الفريق" في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (٥٧,٠٠%) وبدرجة متوسطة، ثم جاء مجال "الثقة بالنفس" في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (٥٤,٧٠%) وبدرجة متوسطة، يليه مجال "التوجه نحو الإنجاز"، في المرتبة الرابعة، حيث حصل على وزن نسبي (٥٣,٦٦%) وبدرجة متوسطة، ثم جاء مجال "التفكير التحليلي" في المرتبة الخامسة، حيث حصل على وزن نسبي (٥١,٣٦%) وبدرجة منخفضة، وأخيراً حل مجال "المبادرة"، في المرتبة السادسة، حيث حصل على وزن نسبي (٥٠,١٢%) وبدرجة منخفضة، كما توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، نوع المدرسة)، وكانت الفروق لصالح المعلمات الإناث، ولصالح المعلمين ممن سنوات خدمتهم ١٠ سنوات فأكثر، ولصالح المعلمين الذين نوع مدارسهم بنات إعدادي، كما توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين ممن يتبعون لمنطقة جباليا وبيت حانون وبيت لاهيا من جهة ومن يتبعون لمنطقتي غزة والوسطى من جهة أخرى، لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين يتبعون لمنطقتي غزة والوسطى، ولكن لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تعزى لمتغير

المؤهل العلمي، وقد أوصت هذه الدراسة بما يلي: وضع دليل إرشادي لعمل اللجان المدرسية، صياغة قرارات تربوية تحث على تنفيذ برامج تدريبية لتنمية الجدارات الإدارية لدى مقرري اللجان المدرسية، حث الإدارة المدرسية لمقرري اللجان للقيام بدراسة متعمقة لقدرات أعضاء لجانهم، ليتم توزيع المهام وفق مستوى ونوعية هذه القدرات. **الكلمات المفتاحية:** الجدارات الإدارية، اللجان المدرسية، نموذج كوتر للتغيير.

### abstract

The study aimed at identifying the degree of practice of UNRWA school committee co-ordinators in the southern governorates of Palestine in terms of managerial competencies in light of the Kotter model of change and suggest ways to improve it. The study utilized the descriptive method as a survey tool, and it adopted the focused group. A questionnaire was used for the collection of data. The study was applied to a sample which consisted of (362) UNRWA school male and female teachers. This number of teachers represented (6%) of the population of the study; the school committee decision-makers were excluded. The sampling was chosen by the stratified random method. And the questionnaire was a tool for data collection. The most important results of the study are as follows :The evaluation of the study sample of the degree of practice of school committee co-ordinators in UNRWA schools in the southern governorates of Palestine for managerial competencies in the light of Kotter's model of change had a relative weight of 54.08%; that is a medium degree. The arrangement of the fields of the questionnaire was according to their relative weights: The field of "concern of discipline" came in the first place; Where it scored a relative weight of 57.54%, with a moderate degree. Then the field of team leadership came in the second place; it obtained a relative weight of 57.00%, which is a moderate degree. The field of self-confidence came third; it obtained a relative weight of 54.70%, which is a medium degree. The field of orientation towards achievement came fourth, and it scored a relative weight of 53.66%, which is a moderate degree. The field of analytical thinking came fifth; it obtained a relative weight of 51.36%, which is regarded a low degree. The field of initiative came sixth. It obtained a relative weight of (50.12%), which is a low degree, There are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha$  0.05) between the mean scores of the subjects assessed of the degree of the school committee co-ordinators practice of

the managerial competencies in the light of Kotter's model of change due to the classification variables (gender, years of service, and school type) The differences were in favor of the female teachers and in favor of the 10-years- experience teachers and more and the male teachers working in prep-schools for girls, There were statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha 0.05$ ) between the mean scores of the respondents assessed of the degree of the school committee co-ordinators exercise of the managerial competencies in the light of Kotter's model of change for those who, on the one hand, belong to Jabalia, Beit Hanoun and Beit Lahia, and those who on the other hand, belong to Gaza, and the Central Area. The differences were in favor of the teachers who belonged to the regions of Gaza and Central Area, There were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha 0.05$ ) between the mean scores of the subjects assessed of the degree of school committee co-ordinators practice of managerial competencies in light of Kotter's model of change attributed to the scientific qualification variable, Based on the findings, the study came to several recommendations; among its most important are as follows :Setting a guidebook for the work of school committees, To make educational decisions that urge the implementation of training programs to develop the managerial competencies of school committee coordinators, Urging the school administration for committee coordinators to conduct an in-depth study of the capabilities of their committee members, so that tasks are distributed a according to the level and quality of these capabilities.

Key words: Managerial competencies - schools committee - Kotter's model for change.

#### المقدمة:

إن أداء الواجبات على الوجه الأكمل يتطلب امتلاك المعارف والمهارات والتي بدورها تنعكس إيجابياً على جودة الأداء، ولذلك لا بد من الأخذ بالأسباب لامتلاك هذه المعارف والمهارات، والعمل على تنميتها لدى العاملين باعتبار التنمية عملية مستمرة وهادفة وشاملة.

"وتعد الإدارة التربوية المنظومة الرئيسة ورأس الهرم في العملية التربوية تقود بدورها العملية التربوية للخير والنماء، وإعداد وتدريب القيادات التربوية أضحي علماً تطبيقياً له أسسه وبرامجه وفلسفته التي تشكل بدورها ركناً من أركان العملية التعليمية بل الركن الأهم منها" (أبو ناصر: ٢٠٠٨، ١١).

والمدرسة كمنظمة للتعلم نظام اجتماعي، هذا النظام التعليمي يضم مجموعة من الأشخاص يمتلكون المعرفة، يعملون بجد لتنشئة جيل جديد قادر على المضي قدماً في تحقيق أهداف النظام المجتمعي، والأشخاص الذين يقودون عجلة هذا النظام نحو تحقيق أهدافه بحاجة للتنمية والتأهيل المستمرين، فالمدرسة نظام تعاوني يلزم لتحقيق أهدافه تضافر كافة الجهود واستغلال طاقات وإمكانات جميع العاملين فيه، وتضم المدرسة مدير المدرسة ومعلمين يتولون مهاماً إدارية وقيادية، وهنا يجدر التأكيد على أن "اختيار القائد التربوي، وإعداده، وتدريبه مسائل في غاية الأهمية، وبخاصة إذا أمنا بأن القائد لا يصبح قائداً بمجرد توفر بعض الخصائص القيادية فيه، بل يصبح قائداً إذا أحسنا اختياره ثم أجدنا إعداده من خلال برامج علمية تشتمل على كل الكفايات والمهارات التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي" (بطاح والطعاني، ٢٠١٦: ٨٠).

والمدارس في دولة فلسطين تضم فئة من المعلمين يقع على عاتقهم مهام جوهرية تشكل في مجملها أساس نجاح العملية التعليمية في شتى الجوانب، وهم مشرفو المباحث الدراسية والأنشطة، كما يطلق عليهم في المدارس الحكومية والخاصة، أو مقرري اللجان الدراسية، كما يتم تسميتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية، وهم معلمون يتم تكليفهم بقيادة اللجان المدرسية المختلفة إدارياً وفنياً، وتنفيذ العديد من الأنشطة، ولكن هذا التكليف لا يصحبه أي تدريب أو تأهيل منهجي وعلمي، ولا يوجد برامج خاصة لإعدادهم وتكليفهم، وهم لا يتلقون أي دورات إدارية، فهم معلمون تخرجوا من كليات التربية وتلقوا تأهيلاً تربوياً ولكن لم يتلقوا تدريباً على الجدارات الإدارية، تلك الجدارات التي تؤهلهم لأداء المهام التي يتم تكليفهم بها.

وتنمية الجدارات الإدارية هي متطلب من متطلبات التغيير في عصر الانفجار لعلمي والمعرفي، فقد أصبح التغيير سمة تميز هذا العصر، وأصبح لزاماً على المدرسة تلك المؤسسة التربوية أن تواكب التغيير "و التغيير هو اعتماد نمط جديد ومناسب في الأهداف والتنظيم والتكنولوجيا والسلوك في إطار المنظمة" (أبو النصر ومحمد، ٢٠١٧: ٤٠) وقد قدم العديد من العلماء نماذج متعددة لإحداث التغيير المنشود في المنظمات بشكل عام، والتي يمكن للمؤسسات التربوية توظيفها لتنمية قدرات مواردها البشرية حتى تستطيع تحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وقيادة التغيير جهد مخطط ومنظم لإحداث التغيير المرغوب وتحقيق الأهداف المرجوة، وقد اختار الباحثان نموذج كوتر للتغيير لدراسة درجة ممارسة الجدارات الإدارية في ضوءه لما يتميز به هذا النموذج من شمولية وواقعية.

### مشكلة البحث:

المدارس هي المؤسسات الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لتنمية الأجيال التي يعول عليها بناء هذه المجتمعات واستثمار طاقاتها وقدراتها لتحقيق الرفاهية والنماء،

والمعلمون داخل هذه المدارس هم أداة تحقيق الأهداف المرجوة، ولتنفيذ عمليات المدرسة بمهنية يتم تشكيل لجان مدرسية خاصة بالمباحث الدراسية، ولجان خاصة بتنفيذ أنشطة المدرسة المتنوعة، ويتولى الإشراف على هذه اللجان مسؤولون يطلق عليهم مقررو اللجان المدرسية ويتوقف مدى نجاح هذه اللجان في تحقيق أهدافها على مدى امتلاك مقررو اللجان المدرسية للجدارات الإدارية التي تؤهلهم لإدارة هذه اللجان، ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي الذي تمكن الباحثان من الوصول إليه وجدا بأنه لا يوجد دراسات تناولت موضوع الجدارات الإدارية لمقرري اللجان المدرسية، فكانت هذه الدراسة حول درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجدارات الإدارية وسبل تحسينها.

من خلال العرض السابق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة لتالية:

- ١- ما درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجدارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين في ضوء نموذج كوتر للتغيير؟
  - ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجات استجابات المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تعزى لكل من متغير (جنس المفحوص، مؤهله العلمي، سنوات خدمته، المنطقة التعليمية، نوع المدرسة)؟
  - ٣- ما سبل تحسين درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير؟
- الفرضيات الرئيسية للدراسة:**

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر).
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تعزى لمتغير عدد سنوات خدمة (أقل من عشر سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في

ضوء نموذج كوتر للتغيير تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، غزة، الوسطى، خانينونس، رفح).

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تعزى لمتغير نوع المدرسة (ذكور ابتدائي، ذكور إعدادي، بنات ابتدائي، بنات إعدادي، مشتركة).

**أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:**

١- تحديد أهم الجدارات الإدارية التي يجب أن يمتلكها مقررو اللجان المدرسية للقيام بمهامهم المنوطة بهم بجدارة.

٢- تحديد درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للجدارات الإدارية اللازمة لقيامهم بالمهام المنوطة بهم.

٣- الكشف عن دلالة الفروق بين درجات استجابات المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير والتي تعزى لكل من متغير (جنس المفحوص، مؤهله العلمي، سنوات خدمته، المنطقة التعليمية، نوع المدرسة).

٤- اقتراح سبل لتحسين درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير.

**أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:**

**أولاً: من الناحية النظرية:**

١- تعد هذه الدراسة إثراء للمعرفة النظرية لمجموعة الأبحاث المتعلقة بالجدارات الإدارية.

٢- اقتراح سبل لتحسين الجدارات الإدارية لمقرري اللجان المدرسية في ضوء نموذج كوتر للتغيير.

٣- الاهتمام بفئة مهمة ومؤثرة في تحقيق التعلم والتعليم الفعالين في العمل المدرسي وهم مقرري اللجان المدرسية.

٤- مواكبة الجهود المبذولة لتطوير التعليم فيما يتعلق بتطوير الجدارات الإدارية للمعلمين.

٥- هذه الدراسة من الدراسات الأولى في فلسطين - في حدود علم الباحثان - التي تناولت موضوع الجدارات الإدارية لمقرري اللجان المدرسية.

٦- ستسد الدراسة نقصاً في دراسة مقرري اللجان المدرسية حيث لم يجد الباحثان - على حد علمهما- دراسة تناولت هذه الفئة في دولة فلسطين.

٧- ستكشف هذه الدراسة عن واقع عمل اللجان المدرسية وأسس عملها.

٨- قد تسهم الدراسة في تنفيذ دراسات ممتدة وملتصدة بما يساهم في تحسين مستوى أداء مقرري اللجان المدرسية.

**ثانياً: من الناحية العملية (التطبيقية):**

- ١- تساعد مديري المدارس في التعرف على بعض سبل التحسين العملية لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية مما يتيح لهم فرصة التعرف على الأسس العلمية لتنفيذ هذه اللجان وتطوير عملها.
- ٢- قد تتيح هذه الدراسة المجال لاستحداث برامج ذات فعالية في مجال الجدارات الإدارية.
- ٣- قد يستفيد من الدراسة المشرفون التربويون والعاملون في الوحدات التطويرية لتطوير برامج تدريبية لتطوير الجدارات الإدارية.
- ٤- تفيد صانعي القرار في الاستفادة من سبل التحسين المقترحة لتنمية الجدارات الإدارية لدى مقرري اللجان المدرسية.
- ٥- قد يستفيد من الدراسة الباحثون في الجامعات والباحثون في المجال التربوي بشكل عام.

**حدود الدراسة:**

- ١- حد الموضوع: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية وسبل تحسينها والجدارات الإدارية هي (التوجه نحو الإنجاز، التفكير التحليلي، المبادرة، الثقة بالنفس، الاهتمام بالنظام وقيادة الفريق).
- ٢- الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء اللجان المدرسية.
- ٣- الحد المؤسسي: مدارس الأونروا.
- ٤- الحد المكاني: المحافظات الجنوبية لفلسطين.
- ٥- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة أثناء الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠م-٢٠٢١م.

**مصطلحات الدراسة:**

- ١- الجدارات الإدارية: عرف OSAKWE (٢٠١٦) الجدارة الإدارية بأنها " المهارات والدوافع والمواقف اللازمة لأداء وظيفة ما وتتضمن مهارات الاتصال، والقدرة على حل المشكلات، التركيز على العميل والقدرة على العمل مع فريق." ( OSAKWE, 2016, ) (p26)

ويعرف الباحثان الجدارات الإدارية إجرائياً بأنها " مجموعة المهارات التي يجب أن يمتلكها مقررو اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين والتي تجعلهم جديرين بالقيام بمهامهم والتي تؤثر على جودة العمل المدرسي والتي سيتم قياس درجة ممارسة مقرري اللجان لها من خلال استبانة أعدت لذلك.

- ٢- اللجان المدرسية: يعرف دنديس ( ٢٠٠٩ ) اللجنة المدرسية بأنها " فرق تتكون من عدد من المعلمين لتنظيم أمور معينة أو الإشراف على أداؤها، تبعاً لخطة زمنية يضعها الفريق لتحقيق الأهداف المرجوة." ( دنديس، ٢٠٠٩ : ٢١٦ )



ويعرف الباحثان اللجان المدرسية إجرائياً بأنها " فرق تتكون من عدد من المعلمين ذوي القدرات والمهارات المتنوعة يتم تشكيلها وفق منهجية واضحة من أجل تحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة وسيتم قياس درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية من خلال استبانة خاصة أعدها الباحثان.

٣- نموذج كوتر للتغيير: لم يجد الباحثان تعريفاً للنموذج في المصادر التربوية والأدبية وقد اقترحا التعريف الإجرائي التالي له " هو نموذج إجرائي لقيادة تغيير ناجح يتكون من ثمان خطوات تبنى كل واحدة منها على الأخرى تبدأ بالشعور بالحاجة للتغيير وتنتهي بتبني ثقافة التغيير من قبل أفراد المنظمة وسيتم قياس درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجدارات الإدارية واقتراح سبل التحسين بالاسترشاد بخطواته ومبادئه.

#### الإطار النظري:

**تمهيد:** الجدارات بشكل عام والجدارات الإدارية بشكل خاص موضوع حديث بدأ الاهتمام به منذ عام ١٩٧١ م بسبب مشكلة واجهت وزارة الخارجية الأمريكية عام (١٩٧١) تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة فيها، كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة على دقتها وتعقيدها غير كافية لاختيار المتقدمين المناسبين لشغل الوظيفة، حيث تبين بعد عدة سنوات عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم بعد التعيين في ميدان العمل، لجأت وزارة الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري (ماك ماكلياند) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: ( إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الطيب قبل التعيين، فكيف يمكننا إذ أن نتعرف على ذلك؟)، طلب (ماك ماكلياند) قائمتين بأسماء بعض شاغري الوظائف على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء موظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول) بينما تشمل الثانية أسماء ذوي الأداء المتدني فقط، ثم قام بعقد دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون وبذلك استنبط (ماك ماكلياند) قائمة الجدارات التي تميز المتفوقين عن الباقيين والتي أطلق عليها لاحقاً (( نموذج الجدارة)) لتلك الوظيفة. (المغربي، ٢٠٢٠)

#### تعريف الجدارة

أ- تعريف الجدارة لغة: لتعريف أي مفهوم تربوي لابد بداية من تعريفه لغوياً لفهمه وإدراك ماهيته بشكل أفضل وقد ورد في القاموس المحيط باب الرأء فصل الجيم، مادة جدر الجدير هو الخليق والجمع جدرأ وقد جدر جدارة وجدره أي جعله جديراً. (القاموس المحيط، ٢٠٠٨: ٢٤٧)

وفي قاموس لسان العرب الجدارة من المصدر جدر فهو جدير بكذا ولكذا أي خليق له والجمع جديرون وجدراء وعنه أيضاً إنه لجدير أن يفعل ذلك. (لسان العرب، ٢٠٠٧: ٥٦٥)

ب- تعريف الجدارة اصطلاحاً: تعد الجدارة مفهوماً حديثاً يلعب دوراً هاماً وأساسياً لتحقيق الكفاءة في العمل، ولفهم مضمون هذا المفهوم سيتم بداية التعرف على أهم التعريفات التي وضعها الخبراء والتربويين ومن هذه التعريفات:  
عرف المغربي (٢٠٢٠) الجدارة بأنها " السمة الكامنة لدى الفرد والتي تؤدي إلى الأداء الفعال أو المتميز". (المغربي، ٢٠٢٠: ٤٨)  
عرفها Lambert and Bouchamma (٢٠١٩) بأنها توظيف المعرفة والمهارة والسلوك بشكل فعال عن طريق استثمار الموارد المناسبة، ليتمكن الشخص من التعامل مع الموقف بنجاح.

(Lambert and Bouchamma , 2019, p4)

وعرفها شرارة (٢٠١٩) بأنها " مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعّال في الوظيفة وبالتالي تعتبر ضرورية لنجاح المنظمة وأيضاً لنجاح الموظف أو العامل". (شرارة، ٢٠١٩: ٨٤)

أما الفضالة (٢٠١٨) فيعرفها بأنها "مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط بالعمل وحسن التعامل والسلوك". (الفضالة، ٢٠١٨: ٨)  
ويعرفها Veliu & Manxhari (٢٠١٧) نقلاً عن Boyatzis (١٩٨٢) بأنها " الخصائص الأساسية التي يمتلكها الشخص والتي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز". (Veliu & Manxhari, 2017, p60)

وعرفها OSAKWE (٢٠١٦) بأنها مجموع الخبرات والمعرفة والمهارات والقيم والمواقف المكتسبة أثناء أداء العمل. (OSAKWE, 2016, p23)

كما اعتبر الخبراء بأن الجدارة لا تقتصر على الأفراد بل هو مفهوم يشمل المنظمات ويعرف خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (٢٠١٨) جدارة المنظمة بأنها " قدرة المنظمة على تطوير وإدارة العلاقات مع الموردين والعملاء والمنظمات الأخرى وأن تتعامل بفاعلية مع كافة التفاعلات التي تتم في إطار هذه العلاقات" ( خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٨: ٦٨ )

وهكذا فجدارة المنظمة تركز على خدمة العملاء وعلى كيفية توظيف المهارات والمعرفة والأداء لتقديم أفضل الخدمات التي يمكن بواسطتها إشباع حاجات العملاء.  
وقد تعدت تصنيفات الجدارة مثل الجدارة الوظيفية والجدارة القيادية والجدارة الإدارية والجدارة السلوكية والجدارة الأكاديمية وغيرها من الجدارات فمثلاً يعرف الفضالة الجدارة

الوظيفية بأنها "خليط مهني من المعرفة والمهارة والسلوك والقدرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء". (الفضالة، ٢٠١٨: ٨)

كما يعرف المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (٢٠١٥) الجدارة الوظيفية بأنها "هي قدرة الموظف على عمل وظيفة معينة بالشكل المناسب." (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠١٥: ٣)

مما سبق يستطيع الباحثان تعريف الجدارة بأنها "مجموعة المعلومات والمهارات والخبرات والسلوكيات التي يجب أن يمتلكها الفرد لتساعده على أداء مهامه الفنية والإدارية التي يكلف بها بكفاءة وفعالية وتميز مما يحقق أهداف الفرد وتميز وتقدم المنظمة".

### الجدارة الإدارية

سيتم التركيز في سياق هذه الدراسة على الجدارة الإدارية وهي مشتقة من الجدارة الوظيفية حيث تمثل المهارات الإدارية أهم متطلبات أي وظيفة بغض النظر عن نوع الوظيفة وبداية سيتم تعريف الجدارة الإدارية حيث عرف OSAKWE (٢٠١٦) الجدارة الإدارية بأنها "المهارات والدوافع والمواقف اللازمة لأداء وظيفة ما وتتضمن مهارات الاتصال، والقدرة على حل المشكلات، التركيز على العميل والقدرة على العمل مع فريق." (OSAKWE, 2016, p26)

ويرى (كردي) في مقال الكتروني بعنوان مفهوم وخصائص الجدارة الإدارية، منشور في موقع بوابات كنانة أونلاين أن الجدارة الإدارية هي: "مجموعة من العوامل الإيجابية تجعل الفرد المناسب جدير بالعمل في المكان المناسب، وهذه العوامل، منها شخصية ومنها مكتسبة بالخبرة العملية، لها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية كلاً من العمل والعاملين والعملاء." (كردي ، ٢٠١٣)

ويعرف Gupta (٢٠١١) الجدارات الإدارية بأنها "الجدارات التي ترتبط بالجانب الإداري لدور الفرد أو الفريق ككل وتمكن هذه الجدارات الشخص من أداء أبعاد الدور الإداري والقيادي بصرف النظر عن أبعاد الدور الأخرى وهي ضرورية عندما ينتقل الشخص إلى منصب أعلى حيث تصبح الجوانب الإدارية والقيادية مهمة لذا يطلب من صاحب الدور اكتساب الجدارات الإدارية." (Gupta,2011,p12)

ويعرف الباحثان الجدارة الإدارية بأنها "مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات الشخصية والمكتسبة التي يجب أن يمتلكها الفرد ليكون جديراً بالقيام بمهامه والتي تساهم في ضمان جودة العمل مما يؤدي لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة"

### مكونات الجدارات الإدارية

الجدارة الإدارية كغيرها من المصطلحات التربوية لها مكونات تحدد ماهيتها ويذكر Veliu & Manxhari (٢٠١٧) بأن الجدارات الإدارية تتكون من:

١. الجدارات المهنية: مثل التخطيط، وحل المشكلات، وجمع المعلومات، والتفكير التحليلي، والتفكير المجرد، والتفكير الاستراتيجي، والمبادرة، .... إلخ.
٢. الجدارات الاجتماعية: مثل التواصل والتأثير على الآخرين، التواصل اللفظي، العلاقات الفعالة، التوجيه إلى العملاء، تحديد الأهداف، تفويض الصلاحيات، إدارة التغيير، .... إلخ.
٣. الجدارات الشخصية: وتتمثل في الثقة بالنفس، وإدارة الإجهاد، والموثوقية الشخصية، والولاء، وضبط النفس، والثقة بالنفس، وإدارة الذات، ... إلخ. ( Velu & Manxhari, 2017 )

ويستخلص الباحثان بأن الجدارات الإدارية تتكون من جدارات شخصية متأصلة في الإداري وجدارات اجتماعية تمكنه من قيادة الفرق واستثمار قدرات فرق العمل وكسب انتمائهم وجدارات مهنية تمكنه من تنفيذ المهام المطلوبة منه.

#### جدارات الوظائف الإدارية

الجدارات الإدارية تلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف داخل النظام التربوي فالمهام الإدارية المدرسية هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة العاملين داخل المدرسة وتشمل هذه العمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتقويم وحتى تحقق هذه العمليات الهدف منها لا بد أن يؤثر الإداري في سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة.

والوظائف الإدارية هي أكبر مجموعات الوظائف التي تمت دراستها عن طريق أسلوب تقييم جدارات العمل وقد حظيت وظائف المديرين باهتمام كبير نسبياً في دراسات الجدارة؛ نظراً لأهميتها وانتشارها، ويشترك المديرون المتفوقون من جميع الأنواع والمستويات في نفس الملامح العامة للجدارات، ويميل المديرون من جميع الأنواع إلى التشابه مع بعضهم البعض أكثر من تشابههم مع الأفراد المساهمين الذين يرأسونهم، قدم كلاً من سبنسر الأصغر وسبنسر ملامح جدارة شاملة مستنتجة من نماذج من قطاع المديرين بأكملها وتناسب هذه الملامح الشاملة كل الوظائف الإدارية بدرجة كافية. ( سبنسر الأصغر، ١٩٩٩ : ٢٨٧ )

الجدول نموذج شامل للمديرين ( سبنسر وسبنسر الأصغر، ١٩٩٩ : ٢٩٠ )

الجدارة	الوزن
الأثر والتأثير	××××××
التوجه نحو الإنجاز	××××××
العمل الجماعي والتعاون	××××
التفكير التحليلي	××××
المبادرة	××××
تطوير الآخرين	×××
الثقة بالنفس	××

الإلزام/ الحزم	××
البحث عن المعلومات	××
قيادة الفريق	××
التفكير الإدراكي (الوعي بالمؤسسة وبناء العلاقات)	××
الخبرة/ المعرفة التخصصية.	استهلاكية

حيث تمثل × التكرارات النسبية التي تميز بموجبها كل جدارة ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط.

وسيتم التركيز في هذا البحث على أهم الجدارات الإدارية التي يحتاجها مقرر اللجان المدرسية - من وجهة نظر الباحثان- ولكن ذلك لا يعني عدم حاجتهم لباقي الجدارات فالجدارات نظام متكامل وشامل وتنميته تحقق الهدف الأسمى من نظام الجدارة وهو أن يكون الفرد جديراً بعمله والجدارات التي سيتم التركيز عليها وهي: التوجه نحو الإنجاز، التفكير التحليلي، الثقة بالنفس، المبادرة، الاهتمام بالنظام وقيادة الفريق.

#### تعريف اللجنة المدرسية

اللجنة المدرسية تجسد تجسيدا حياً للعمل بروح الفريق ورغم قلة المراجع في هذا الموضوع حاول الباحثان جمع ولو قدر بسيط مما كتب حول الموضوع وقد عرف التربويون اللجنة المدرسية فقد عرفها سعد ( ٢٠١٦ ) اللجنة المدرسية بأنها " مجموعة من الأفراد الذين يقومون بأدوار متكاملة لتأدية مهمة معينة لدى المؤسسة، وتعد اللجان وفرق العمل المدرسية من الأمور المهمة جدا والمطلوب تفعيلها بصورة سليمة ومنجية لما لها من فوائد عديدة لصالح العمل والأداء المدرسي." ( سعد، ٢٠١٦ ) ويرى عامر ( ٢٠١٧ ) بأنه " تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتهم في اتخاذ القرارات ." ( عامر، ٢٠١٧ : ٢١٥ )

يعرف دنديس ( ٢٠٠٩ ) اللجنة المدرسية بأنها " فرق تتكون من عدد من المعلمين لتنظيم أمور معينة أو الإشراف على أدائها، تبعاً لخطة زمنية يضعها الفريق لتحقيق الأهداف المرجوة." ( دنديس، ٢٠٠٩ : ٢١٦ )

ويعرفها السويلم ( ٢٠٠٢ ) نقلاً عن آل عثيمين بأنها " نوع من التنظيم التربوي الهادف لتحقيق مزيد من التنظيم والإشراف والمتابعة لكافة الأنشطة والبرامج المدرسية ومجالاتها المختلفة." ( السويلم، ٢٠٠٢ : ١٧٨ )

ويعرفها بيومي ( ١٩٩٦ ) بأنها " العمل الجماعي الذي يقوم به مجموعة من العاملين في المدرسة على مستوى الهيئة الإدارية والتعليمية أو بمشاركة أولياء الأمور أو التلاميذ بغرض تداول مسار العمل المدرسي والقيام بإنجاز مهام مدرسية معينة لتحقيق الأهداف التي من أجلها شكل المجلس أو اللجنة." ( بيومي، ١٩٩٦ : ١١٥ )

ويعرفها مرسى ( ١٩٧٥ ) بأنها " مجموعة من الأفراد المختصين تكلف بعمل معين أو يوكل إليها القيام بمسئولية محددة وتمارس نشاطها عادة في صورة اجتماعات دورية." ( مرسى، ١٩٧٥ : ١١٣ )

ويعرف الباحثان اللجنة المدرسية بأنها " مجموعة من الأفراد ( اثنين أو أكثر ) ذات أهداف واختصاصات محددة تشكل رسمياً من قبل الإدارة المدرسية لتساهم في خدمة العمل المدرسي وهي جهاز إداري معاون لمدير المدرسة، تخفف العبء عنه في انجاز بعض الأعمال."

### نموذج كوتر للتغيير ١٩٩٦ :

ذكر Richesin (٢٠١١) " اقترح جون كوتر (١٩٩٥) نموذجاً لقيادة التغيير يتكون من ثماني مراحل حرجة لإدارة التغيير الناجحة في كتابه الذي يحمل عنوان "قيادة التغيير". (Richesin, 2011, p6).

جون بي كوتر ( John P. Kotter ) مواليد ( ١٩٤٧ ) هو بروفييسور في جامعة هارفرد كلية الأعمال من المفكرين الرياديين في مجال إدارة وقيادة التغيير المنظمي ، وقد طور Kotter نموذجاً خاصاً بمراحل تنفيذ التغيير القائم على تجاربه وملاحظاته لجهود التغيير في عدد من المنظمات في كتاب بعنوان قيادة التغيير نشر عام ( ٢٠٠٦ ).

يرى كوتر في كتاب عن قيادة التغيير المترجم للعربية في طبعته الأولى عام ٢٠١٦ في مقال بعنوان قيادة التغيير لماذا تفشل جهود التحول؟ بأن " الدرس الأول الذي يمكن استخلاصه من أكثر الحالات نجاحاً، هو أن عملية التغيير تمر في سلسلة من المراحل التي عادة ما تتطلب في مجملها وقتاً طويلاً، وأن تخطي بعض الخطوات يحدث فقط وهم السرعة، ولا يؤدي أبداً إلى نتيجة مرضية أما الدرس الثاني الذي يمكن استخلاصه فهو أن الأخطاء الأساسية في أي من هذه المراحل قد تؤدي إلى نتائج مدمرة وهذا ما يبسط الزخم، ويلغي المكاسب التي تحققت بصعوبة، وربما يعود ذلك إلى ان خبرتنا في تجديد المؤسسات قليلة نسبياً حتى ان أكثر الناس قدرة قد يقعون في خطأ واحد كبير، في الأقل." ( كوتر وآخرون، ٨:٢٠١٦ )

ويؤكد كوتر على أن أي تغيير ناجح يجب أن يأخذ وقتاً ويكون متتابعاً ومنظماً وخاضعاً لخطة عملية منظمة لا أن يكون عشوائياً، والأخطاء التي تحدث قد تكون مدمرة وتلغي كل ما تحققت من مكاسب وتجعل المنظمة تعود للوراء وكأنها لم تسر في طريق التغيير ولذلك اقترح كوتر نموذجاً للتغيير يتكون من ثمانية مراحل وقد ذكر كوتر ورائجوير ( ٢٠٠٩ ) الخطوات الثماني للتغيير الناجح وهي:

- الإعداد

١- خلق إحساس بأهمية التغيير وضرورة حدوثه: أي مساعدة الآخرين على إدراك الحاجة إلى التغيير وأهمية العمل الفوري.

٢- تجميع فريق الإرشاد: تأكد من أن هناك مجموعة قوية تقود التغيير، مجموعة تملك مهارات قيادية، ومصداقية ومهارات تواصل وسلطة ومهارات تحليلية وإحساس بأهمية التغيير.

- حدد ما سوف تفعله

٣- ضع رؤية و استراتيجية التغيير : وضح كيف سيكون المستقبل مختلفاً عن الماضي وكيف يمكنك أن تحول هذا المستقبل إلى حقيقة.

- اجعله يحدث

٤- تواصل مع الآخرين من أجل التوضيح وإقناعهم بالتغيير: تأكد من أن أكبر عدد ممكن من الآخرين يفهمون ويتقبلون الرؤية والاستراتيجية.

٥- فوض السلطات للآخرين لكي يعملوا: اعمل على إزالة أكبر قدر ممكن من المعوقات حتى يستطيع هؤلاء الذين يريدون تحقيق الرؤية تحويلها إلى حقيقة.

٦- تحقيق نجاحات قصيرة الأجل: حقق نجاحات مرئية وواضحة في أقرب وقت ممكن.

٧- لا تتباطأ: اضغط أكثر وأسرع بعد تحقيق النجاحات الأولى، كن حاسماً فيما يتعلق بمسألة إحداث تغيير بعد التغيير حتى تتحقق الرؤية بالكامل.

- اجعله ثابتاً

٨- اخلق ثقافة جديدة : تمسك بالطرق الجديدة للتعرف وتأكد من نجاحها حتى تصبح قوية بما يكفي لتصبح جديدة بأن تحل محل التقاليد القديمة. ( كوتر و رانجبير، ٢٠٠٩ : ١٣٢ -

( ١٣٣ )

وقد أوصت العديد من الدراسات والأبحاث بتطبيق نموذج كوتر في التربية حيث أكدت بأن هذا النموذج مناسب للتطبيق داخل المؤسسات التعليمية ولذلك تم اختيار هذا النموذج لاقتراح سبل التحسين في ضوءه.

يرى جون كوتر " بأن التحول عملية وليس حدثاً وأنه يتحقق عبر مراحل تبني كل واحدة منها على الأخرى في سنوات، ونظراً إلى ضغوط تسريع العملية فإن المديرين يتخطون بعض المراحل لكن اختصار الطريق لإنجاز العمل لا ينجح أبداً." ( كوتر وآخرون

٢٠١٦ : ١٠ )

#### الدراسات السابقة

١- دراسة (الثبتي، ٢٠١٨)، بعنوان: "قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير". المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على المنهج الوصفي المسحي، وقام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٦٠) عبارة موزعة على الأبعاد الثمانية لنموذج كوتر لقيادة التغيير في أقسام الإدارة

التربوية بالجامعات السعودية، وقد شملت الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في الفصل الأول للعام الجامعي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ، والبالغ عددهم (١٠٧)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها، درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٢٠)، أن البعد الأول من أبعاد نموذج كوتر للتغيير "ضرورة التغيير الملحة" جاء بدرجة عالية، بينما جاءت درجة الأبعاد السبعة الأخرى لنموذج كوتر للتغيير بدرجة متوسطة.

٢- دراسة (سفر، ٢٠١٧)، بعنوان: "الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بالمدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية". المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بمستوى معايير المدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال بناء استبانة تكونت من (٨٩) فقرة وطبقت الدراسة على كامل مجتمع الدراسة المكون من (٢٣) مشرفة إدارة مدرسية بمنطقة مكة المكرمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها، الدرجة الكلية لمستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد الدراسة متوسط كما توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس ومستوى معايير المدرسة المتميزة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة ولكن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة).

٣- دراسة (عامر، ٢٠١٧)، بعنوان: "دور الجدارت الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية" رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية". مصر

هدفت الدراسة إلى يهدف البحث إلى التعرف على دور الجدارت الإدارية في تحسين الأداء لتنظيمي للمؤسسات بشكل عام والمؤسسة التعليمية بشكل خاص حيث يعزى لها الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير للموارد البشرية المنوطة بتفعيل المنظومة التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها، اقتراح نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة بالمؤسسة التعليمية، يشمل النظام المتكامل لإدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة بالمؤسسة التعليمية الهيكل التنظيمي، الوصف والتحليل الوظيفي، تقييم الأفراد والتوفيق بين الشخص والوظيفة (التوافق الوظيفي).



٤- دراسة (الأحمدي، ٢٠١٥)، بعنوان: "درجة توفر معايير الجدارة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية والمعلمات". المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر معايير الجدارة الإدارية (مجموعة الإنجاز والتصرف- ومجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية- ومجموعة الأثر والتأثير- والمجموعة الإدارية- والمجموعة الذهنية- ومجموعة الفعالية الشخصية) لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية والمعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفات الإدارة المدرسية والمعلمات في المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية في مدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهن (١٣) مشرفة إدارة مدرسية، وعينة من المعلمات بلغ عددهن (٣٠٠) معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها، معايير مجموعة جدارات التوجه نحو الإنجاز، وجدارات الأثر والتأثير، والجدارات الإدارية، والجدارات الذهنية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة تتوافر بدرجة غالبًا، الجدارات الإنسانية، وجدارات الفاعلية الشخصية كانت بدرجة دائمًا، توجد فروق بين تقديرات عينة الدراسة لدى المديرات حسب متغير العمل الحالي، والفروق لصالح المعلمات، وكذلك حسب متغير المؤهل العلمي، والفروق لصالح الحاصلات على البكالوريوس، كما توجد فروق عند جدارة الخبرة التخصصية لدى المديرات، والفروق بين أفراد عينة الدراسة ذوات سنوات الخبرة أقل من (٥) سنوات.

#### الدراسات الأجنبية

١- دراسة (Putri and Kristiawan and Rohana , 2020) والتي هدفت إلى وصف جدارات مدير المدرسة الثانوية الحكومية في Banyuwasin Regency بانوياسين ريجنسي مقاطعة في مقاطعة سومطرة الجنوبية إندونيسيا، وتعيين البرنامج المناسب لتحسين هذه الجدارات، وقد استخدم البحث الكمي النوعي وكانت الأداة الملاحظة الاستيعاب والمقابلة ومن ثم تحليل البيانات وبلغت العينة ٧٥ مدير مدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها، لدى مديري المدارس جدارة إدارية متوسطة بنسبة ٨١,١٤، جدارات تطوير المشاريع متوسطة بنسبة ٨١,٨٤، الجدارات الإشرافية متوسطة، بشكل عام بنسبة ٨٢,٥٦.

٢- دراسة (Turner, 2017) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير ترقية تنفيذ النظام على الأداء الوظيفي للموظفين داخل قسم الإدارة المركزية لجامعة بحثية كبرى في جنوب الولايات المتحدة، حيث كشفت مراجعة الأدبيات عن عدم وجود نموذج أو عملية محددة لترقيات تنفيذ النظام وتأثيرها على أداء الموظفين في المكتب الإداري بالجامعة، مسترشدة

ببحوث نموذج (كوتر) للتغيير، فحصت أسئلة البحث مواقف وسلوكيات الموظفين المشاركين، تم جمع البيانات من خلال أخذ (عينات هادفة ومقابلات) وجهاً لوجه مع (١١) موظفًا، تم تحليل البيانات من خلال (تقنية مطابقة الأنماط)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها، الموظفين شعروا في البداية بإيجابية حول كونهم جزءًا من مشروع عملية الأعمال، لكن خلال المشروع، عانى الموظفون بالفعل من، نقص التدريب، والذي نصح الموظفون الإدارة بأنه مهم جدًا لعملية جديدة، عدم وجود مساعدة نهائية، والافتقار إلى التواصل فيما يتعلق بالشواغل الفردية، واجبات ومسؤوليات الوظيفة المتزايدة للإدارة دون زيادة الدخل، الشعور بعدم التقدير في اجتماعات الموظفين، تشمل الآثار المترتبة على التغيير الاجتماعي إمكانية السلوك الإيجابي للموظفين في الكليات والجامعات، عندما تفكر الإدارة في نموذج أو عملية تغيير تشمل الموظفين في تنفيذ النظام أثناء التغيير التنظيمي.

٣- دراسة (Velu and Manxhari, 2017) والتي هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الجدارة الإدارية، وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة إدارة رئيسية للدراسة، وبلغت العينة (١١٠) من مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة في كوسوفو، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها، وجود علاقة للجدارة الإدارية بالأداء، مجموعة الجدارات الإدارية (المهنية، والاجتماعية، والشخصية) لها تأثير على الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة في كوسوفو، الجدارات الإدارية ليست ثابتة ويجب أن تتوافق مع احتياجات المنظمة.

٤- دراسة (Bucker and Poutsma, 2010) والتي هدفت إلى توضيح مفهوم الجدارات الإدارية العالمية، من خلال تحليل متعمق لمكونات السلوك التنظيمي، والمعرفة، والمهارات، والقدرات، والخصائص الشخصية الأخرى، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم منهج تحليل النصوص، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها، تم إعداد نموذج تكاملي للجدارات الإدارية العالمية تتكون من السلوك التنظيمي، والمعرفة، والمهارات، والقدرات، والخصائص الشخصية الأخرى (KSAOS)، يساعد النموذج على تطوير أدوات لقياس الجدارات الإدارية العالمية، النموذج واقعي حيث تم فيه دمج المشكلات الاستراتيجية العالمية مع التنوع الثقافي.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

##### ٤.١. منهج الدراسة:

اتباع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، "حيث يتناول المنهج الوصفي دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة

موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها مباشرة" (الأغا، 2000: 43)،  
٤, ٢. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من كلا الجنسين للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١م، والبالغ تعدادهم (6171) معلماً ومعلمة (دائرة التربية والتعليم وكالة الغوث الدولية، نوفمبر ٢٠٢٠)، والجدول التالي يوضح توزيع فئات العينة تبعاً لمتغيرات: (المنطقة التعليمية، ونوع المدرسة، والنوع الاجتماعي).  
جدول (١): توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيري المنطقة التعليمية ونوع المدرسة والنوع الاجتماعي

المجموع	مشتركة		بنات إعدادي	بنات ابتدائي	ذكور إعدادي	ذكور ابتدائي		المنطقة التعليمية
	إناث	ذكور	إناث	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
1025	282	32	218	84	262	100	47	رفح
1204	296	33	231	113	302	156	73	خان يونس
1253	330	37	327	37	314	141	67	الوسطى
1547	427	48	344	58	346	220	104	غزة
1142	303	34	250	60	252	165	78	شمال غزة
6171	1638	184	1370	352	1476	782	369	المجموع

المصدر: دائرة التربية والتعليم وكالة الغوث الدولية، نوفمبر ٢٠٢٠  
٤, ٣. عينة الدراسة:

تنقسم عينة الدراسة إلى:

- أ- العينة الاستطلاعية: تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) من معلمي مدارس الأونروا من كلا الجنسين من خارج العينة الكلية، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على العينة الاستطلاعية بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.  
ب- العينة الكلية: قام الباحثان بتحديد حجم العينة عبر معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \left[ \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (q^2 \div z^2)] + p(1-p)} \right]$$

حيث أن: N : حجم المجتمع Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)  
q : نسبة الخطأ وتساوي (0.05) P : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.5).  
(بشماتي، ٢٠١٤: ٩١).

هذا وقد بلغت العينة الكلية (362) معلمًا من معلمي مدارس الأوزروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، يمثلون ما يقارب من نسبة (6%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية حسب متغيرات: (المنطقة التعليمية، ونوع المدرسة، والنوع الاجتماعي) بقدر ما تسمح به التجربة الالكترونية لجمع البيانات، حيث تم توزيع الأداة على (٤١٦) معلمًا ومعلمة، واعتمدت الدراسة على أول (٣٦٢) استبانة صالحة تم تعيبتها من المعلمين واعتمدت كعينة فعلية للدراسة، وفيما يلي توصيف دقيق لعينة الدراسة باستخدام الجداول بما يسهم في تكوين تصور دقيق لتوزيع عينة الدراسة وتكوينها:

#### ١- وصف العينة:

بعد جمع الاستبانات، قام الباحثان بإدخال البيانات، بهدف تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وفيما يلي وصف عينة الدراسة:

#### جدول (٢): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النسبة%	التكرار	النوع الاجتماعي
32.9	119	ذكر
67.1	243	أنثى
100.0	362	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (32.9%) من أفراد العينة هم من الذكور، بينما (67.1%) هم من الإناث، وقد زاد عدد الإناث عن الذكور بعد قرارات التعيين الجديدة، والتي سمحت للمعلمات الإناث بالعمل في مدارس الذكور الابتدائي، حيث كانت نتائج الإناث في اختبارات التوظيف دائماً أعلى من نتائج الذكور، وتم فتح المجال لهن للعمل في مدارس الذكور مما زاد النسبة لصالحهن.

#### جدول (٣): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
89.8	325	بكالوريوس
10.2	37	ماجستير فأكثر
100.0	362	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (89.8%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (10.2%) مؤهلهم العلمي ماجستير فأكثر، وذلك بسبب غلاء رسوم

الدراسات العليا حيث يقف ذلك عائقاً أمام إكمال الدراسة العليا خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

جدول (٤): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة%
أقل من ١٠ سنوات	139	38.4
١٠ سنوات فأكثر	223	61.6
المجموع	362	100.0

يتضح من الجدول السابق أن (38.4%) من أفراد العينة سنوات خدمتهم أقل من (10) سنوات، بينما (61.6%) سنوات خدمتهم (10) سنوات فأكثر ونسبة عدد ١٠ سنوات فأكثر كانت أكبر بسبب توقف التوظيف منذ سنوات في مدارس الأونروا بسبب الأزمة المالية التي تمر بها وكالة الغوث في هذه الفترة، مما أعاق عملية توظيف معلمين جدد مع الاستعانة بمعلمي المياومة في شغل الوظائف مما زاد نسبة الموظفين القدامى عن الموظفين الجدد.

جدول (٥): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	التكرار	النسبة%
شمال غزة	68	18.8
غزة	91	25.1
الوسطى	72	19.9
خانيونس	70	19.3
رفح	61	16.9
المجموع	362	100.0

يتضح من الجدول السابق أن (18.8%) من أفراد العينة يتبعون للمنطقة التعليمية شمال غزة، بينما (25.1%) يتبعون للمنطقة التعليمية غزة، وأن (19.9%) يتبعون للمنطقة التعليمية الوسطى، بينما (19.3%) يتبعون للمنطقة التعليمية خانيونس، وأخيراً تبين أن (16.9%) من أفراد العينة يتبعون للمنطقة التعليمية رفح.

جدول (٦): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب نوع المدرسة

النسبة%	التكرار	نوع المدرسة
19.6	71	ذكور ابتدائي
21.3	77	ذكور إعدادي
6.4	23	بنات ابتدائي
23.5	85	بنات إعدادي
29.3	106	مشتركة
100.0	362	المجموع

- يتضح من الجدول السابق أن (19.6%) من أفراد العينة يعملون في مدارس ذكور ابتدائية، بينما (21.3%) يعملون في مدارس ذكور إعدادية، بينما (6.4%) يعملون في مدارس بنات ابتدائية، وأن (23.5%) يعملون في مدارس بنات إعدادية، وأخيراً تبين أن (29.3%) من أفراد العينة يعملون في مدارس مشتركة.

#### 4.4. أداة الدراسة:

يكثر استخدام الاستبانة في البحوث التربوية ولاسيما الوصفية منها؛ حيث تسعى الاستبانة إلى الحصول على معلومات وحقائق محددة عن المشكلة المعينة (الأغا، 2000:132).

ولتحقيق أهداف الدراسة ولجمع المزيد من البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، قام الباحثان ببناء أداة الدراسة (استبانة الجدارات الإدارية)؛ ليتم تطبيقها على عينة الدراسة.

#### أ. استبانة الجدارات الإدارية: إعداد الباحثان

بعد اطلاع الباحثان على الأطر النظرية والدراسات السابقة كدراسة (سفر، ٢٠١٧)، ودراسة (عامر، 2017)، ودراسة (الأحمدي، 2015)، قاما بإعداد استبانة الجدارات الإدارية، وقد تم استخدام الاستبانة لقياس درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، ونوع المدرسة)

القسم الثاني: ويتكون (75) فقرة موزعة على ستة مجالات، وهي: (التوجه نحو الإنجاز، والتفكير التحليلي، والمبادرة، والثقة بالنفس، والاهتمام بالنظام، وقيادة الفريق).

#### 1.4.4 صدق استبانة "الجدارات الإدارية":

يُقصد بصدق الأداة أن تقيس ما وضعت من أجل قياسه، وتحقق الأهداف التي وضعت لها قبل إعدادها (اللقاني والجمال، 1999:15)، ولإيجاد صدق وثبات الاستبانة، قام

الباحثان بتطبيقها على عينة عشوائية بلغت (30) من معلمي مدارس الأونروا من كلا الجنسين.

#### أولاً/ صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في أصول التربية والإدارة التربوية من الجامعات ودائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم، وذلك بهدف معرفة ملاحظاتهم حول تحقيق مجالات الاستبانة وفقراتها لأهداف الدراسة، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها، وسلامتها من حيث الصياغة اللغوية، وبعد استعادة الاستبانات قام الباحثان بتفريغ مجموعة الملاحظات التي أباها المحكمون، وفي ضوءها قام الباحثان بحذف فقرة واحدة من المجال الأول: "التوجه نحو الانجاز"، وإثراء المجال الثاني: "التفكير التحليلي" بفقرتين، وحذف فقرة من المجال السادس: "قيادة الفريق"، فيما بقيت باقي المجالات دون تغيير في عدد الفقرات مع إجراء بعض التعديلات في المضمون والصياغة، وكذلك بقيت مجالات الاستبانة ذاتها، حيث وصلت أداة الدراسة إلى صورتها النهائية.

#### جدول رقم (٧): توزيع فقرات استبانة الجدارات الإدارية في صورتها النهائية على مجالاتها

مجالات الاستبانة	عدد الفقرات
المجال الأول: التوجه نحو الإنجاز	11
المجال الثاني: التفكير التحليلي	14
المجال الثالث: المبادرة	12
المجال الرابع: الثقة بالنفس	12
المجال الخامس: الاهتمام بالنظام	12
المجال السادس: قيادة الفريق	14
المجموع	75

وتتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت (بدرجة كبيرة جداً- بدرجة كبيرة- بدرجة متوسطة- بدرجة قليلة- بدرجة قليلة جداً)، وتصحح على التوالي بالدرجات: (١-٢-٣-٤-٥)، وجميع الفقرات إيجابية التصحيح، ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل مجال وجمع درجاته على جميع المجالات لحساب الدرجة الكلية للجدارات الإدارية، وتتراوح الدرجة على الاستبانة ككل بين (٧٥-٣٧٥ درجة)، وتعتبر الدرجة المنخفضة عن ضعف تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير؛ فيما تعبر الدرجة المرتفعة عن قوة تقديرهم لدرجة هذه الممارسة.

## ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحثان بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لمجالها، مع بيان مستوى الدلالة أسفل الجدول:

جدول (٨): معامل ارتباط درجات فقرات المجال الأول (التوجه نحو الإنجاز) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط ®	قيمة Sig
١	ينمي مقرر اللجنة شعورًا لدى أعضاء لجنته بضرورة تحقيقهم لإنجازات حقيقية.	.883**	.000
٢	يشكل فريق عمل قوي داخل لجنته لتحقيق الإنجازات المنشودة وفقاً للخطة الموضوعية.	.869**	.000
٣	يطور مع أعضاء لجنته رؤية استراتيجية واضحة تساعد على تحقيق الإنجازات.	.705**	.000
٤	ينشر ويعمم الرؤية المتضمنة للإنجازات المرغوبة على جميع أعضاء لجنته.	.748**	.000
٥	يشارك مع أعضاء لجنته في التخطيط لتحقيق الإنجازات وتحديد أولويات العمل.	.779**	.000
٦	يعمل على الاستثمار الأمثل للموارد المتوفرة في المدرسة لتحقيق إنجازات اللجنة.	.780**	.000
٧	يسعى بكل جهده لإزالة العوائق التي قد تعيق تحقيق الإنجازات.	.900**	.000
٨	يساعد أعضاء لجنته على تحقيق إنجازات جزئية من خلال ابتكار أنشطة تتناسب والإمكانات المتوفرة.	.873**	.000
٩	يعزز أصحاب الإنجازات الصغيرة من لجنته لحثهم على تحقيق المزيد منها.	.770**	.000
١٠	يُقيم الأداء العام للجنة والإنجازات بمهنية في ضوء معايير واضحة.	.787**	.000
١١	يرسخ ثقافة التوجه نحو الإنجاز لدى أعضاء لجنته ويعمل على استمراريتها.	.873**	.000

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 30-2) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.463.



جدول (٩): معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثاني (التفكير التحليلي) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط $R$	قيمة Sig
١	يخلق مقرر اللجنة شعورًا لدى أعضاء لجنته بأهمية تبني التفكير التحليلي في إدارة اللجنة	.890**	.000
٢	يعمل على بناء فريق عمل يمتلك مهارات التفكير التحليلي.	.895**	.000
٣	يوظف مهارات التفكير التحليلي في بناء رؤية خاصة للجنة.	.867**	.000
٤	يستخدم مهارات التفكير التحليلي في نشر وتعميم الرؤية على جميع أعضاء اللجنة.	.884**	.000
٥	يستفيد من زمة أدوات التغيير الخاصة بمدارس الأونروا ويوظفها في عملية التخطيط.	.612**	.000
٦	ينفذ تشاركياً تحليلاً لبيئة عمل اللجنة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء اللجنة.	.601**	.000
٧	يحلل تعاونياً المشكلات والمهام المعقدة التي تواجه أعضاء لجنته ويبسطها قبل اتخاذ القرار	.737**	.000
٨	يستخدم أسلوب الإقناع المبني على تحليل الحقائق والأرقام عند اتخاذ القرارات.	.864**	.000
٩	يلتحق بدورات تدريبية لتنمية مهاراته وقدراته الإدارية.	.704**	.000
١٠	يشجع أعضاء اللجنة على طرح حلول مبتكرة لجزئيات المشكلات التي تواجههم.	.882**	.000
١١	يعمل على إزالة العقبات المادية والمعنوية التي تمنع أعضاء اللجنة من ممارسة التفكير التحليلي	.828**	.000
١٢	يُجزئ المهمات والأنشطة لتحقيق نجاحات سريعة.	.841**	.000
١٣	يكرم أعضاء اللجنة المبتكرين لأفكار إبداعية ويدعمهم في تنفيذها.	.728**	.000
١٤	يسعى لتطبيق مهارات التفكير التحليلي من قبل أعضاء اللجنة بشكل دائم.	.901**	.000

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 30-2) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.463.

## جدول (١٠): معامل ارتباط درجات فقرات المجال الثالث (المبادرة) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط ®	قيمة Sig
١	يبادر مقرر اللجنة بإيجاد شعور لدى أعضاء لجنته بأهمية مبادراتهم لتطوير اللجنة.	.569**	.001
٢	يمتلك مهارة تشكيل فريق عمل قوي مبادر داعم للمبادرات.	.524**	.003
٣	يشرك أعضاء لجنته في صياغة رؤية للجنة تتميز بالطموح والحدثة.	.642**	.000
٤	يسارع لنشر وتعميم رؤية اللجنة الطموحة على جميع أعضاء اللجنة.	.661**	.000
٥	يبتكر ويطور مشاريع بحثية كإطلاقات محفزة لأعضاء لجنته.	.860**	.000
٦	ينظم ورش عمل ولقاءات لتمكين أعضاء لجنته من الإبداع.	.888**	.000
٧	يطلع على خبرات وممارسات ناجحة في مجال المبادرات المدرسية للاستفادة منها.	.871**	.000
٨	يقدم خدمات لتحقيق أهداف لجنته خارج أوقات العمل الرسمية.	.653**	.000
٩	يتنبأ بالمعيقات التي تحول دون تحقيق المبادرات ويعمل على إزالتها.	.891**	.000
١٠	يساعد على أن تحقق مبادرات أعضاء اللجنة نجاحات جزئية.	.875**	.000
١١	ينتهي ويعزز النجاحات الجزئية لأعضاء لجنته ويدفع لإنجاز مزيد من المبادرات.	.873**	.000
١٢	يقنع أعضاء لجنته بأن مبادراتهم هي عنوان نجاح اللجنة.	.849**	.000

\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 30-2) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.463.

## جدول (١١): معامل ارتباط درجات فقرات المجال الرابع (الثقة بالنفس) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط ®	قيمة Sig
١	يعمل مقرر اللجنة على خلق شعور لدى أعضاء لجنته بأهمية ثققتهم بأنفسهم لتحقيق النجاح للجنة.	.739**	.000
٢	يبنى فريق عمل واثق بنفسه وبقدراته في تحقيقه لأهداف لجنته.	.746**	.000
٣	يطور تشاركياً رؤية استراتيجية تعزز من ثقة أعضاء اللجنة بأنفسهم وبقائدهم.	.594**	.001
٤	يعمم الرؤية على أعضاء لجنته إيماناً منه بدورها في تعزيز الثقة لديهم.	.610**	.000
٥	يقدم قدوة لأعضاء لجنته بإبرازه ثقته بنفسه وبقدراته المهنية والقيادية.	.479**	.007
٦	يتم اختياره لقيادة اللجنة بسبب امتلاكه للجدارات الإدارية التي تؤهله لقيادة اللجنة.	.689**	.000

م	الفقرات	معامل الارتباط $R$	قيمة Sig
٧	يتحمل مسؤولية أي خطأ يتم ارتكابه أثناء تنفيذ المهام ولا يتهرب من العواقب.	.751**	.000
٨	يتقبل النقد ويجد أنه أمر ضروري لتطوير الذات والتغلب على نقاط الضعف.	.738**	.000
٩	يذلل الصعاب التي قد تزعزع من ثقة أعضاء لجنته بأنفسهم.	.836**	.000
١٠	يدعم أعضاء اللجنة ليحققوا إنجازات بسيطة تزيد من ثقتهم بأنفسهم.	.823**	.000
١١	يعزز إنجازات أعضاء لجنته إيماناً منه بأنها تزيد من ثقتهم بأنفسهم.	.784**	.000
١٢	يعمل على أن تصبح الثقة في النفس سمة مميزة لجميع أعضاء لجنته.	.783**	.000

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.463.

جدول (١٢): معامل ارتباط درجات فقرات المجال الخامس (الاهتمام بالنظام) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط $R$	قيمة Sig
١	يوجد مقرر اللجنة إحساساً لدى أعضاء لجنته بأهمية الاهتمام بالنظام كمتطلب أساسي للنجاح.	.748**	.000
٢	يشكل فريق عمل منظم في جميع أعماله وأنشطته.	.864**	.000
٣	يبنى رؤية اللجنة بطريقة علمية منظمة.	.579**	.001
٤	يعلن عن رؤية اللجنة بطرق منظمة ومتسلسلة.	.454*	.012
٥	يحفظ بالسجلات الكافية والمنظمة اللازمة لأداء مهام اللجنة.	.396*	.030
٦	يوثق أنشطة اللجنة بشكل دقيق ومنظم ومزود بالتقارير والصور.	.407*	.026
٧	يضع مع أعضاء لجنته مدونة سلوك وقواعد عمل ملزمة للجميع.	.700**	.000
٨	يؤكد على الالتزام بمواعيد إنجاز المهام وعدم تجاوزها.	.579**	.001
٩	يزيل بطريقة منظمة وعلمية العوائق التي تعيق نظام العمل داخل اللجنة.	.764**	.000
١٠	يحرص على أن يحقق التزام أعضاء اللجنة بالنظام عند إنجاز المهام نجاحات جزئية.	.889**	.000
١١	يكافئ المترمين من أعضاء اللجنة بالنظام وقواعد العمل.	.709**	.000
١٢	يحرص على استمرارية وديمومة الالتزام بالنظام داخل اللجنة.	.807**	.000

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.463.

## جدول (١٣): معامل ارتباط درجات فقرات المجال السادس (قيادة الفريق) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرات	معامل الارتباط $R$	قيمة Sig
١	يسعى مقرر اللجنة لخلق إحساس بأهمية العمل الفريقي لتحقيق رؤية اللجنة.	.773**	.000
٢	يكون فريق عمل فعال ومنتمي ومتعاون.	.748**	.000
٣	يطور رؤية واستراتيجيات عمل اللجنة بطريقة تشاركية.	.720**	.000
٤	يعمل على تعميم ونشر رؤية اللجنة على جميع أعضاء اللجنة لضمان انتمائهم.	.681**	.000
٥	يسعى لبناء الاحترام والثقة المتبادلة بين أعضاء اللجنة.	.702**	.000
٦	يتجنب ممارسة أي استغلال للمهام الموكلة للجنة لصالحه الشخصي.	.690**	.000
٧	يستخدم أساليب تواصلية فعالة للتأثير في سلوك أعضاء اللجنة وكسب دعمهم.	.739**	.000
٨	يتفهم مشاعر واهتمامات أعضاء لجنته ويشاركهم في مناسباتهم الخاصة.	.607**	.000
٩	يوزع المهام ويفوض الصلاحيات لأعضاء لجنته بناء على فهم وإع لقدراتهم وإمكاناتهم.	.821**	.000
١٠	ينسب النجاحات لأصحابها من أعضاء لجنته.	.846**	.000
١١	يدعم أعضاء لجنته بتوفير ما يلزم لإنجاز مهامهم ويتصدى للمعيقات التي تعترضهم.	.810**	.000
١٢	يلهم ويحفز أعضاء اللجنة لتحقيق إنجازات جزئية.	.812**	.000
١٣	يحتفل بالنجاحات مع أعضاء لجنته ويحث إدارة المدرسة على تكريم المنجزين.	.753**	.000
١٤	يرسخ بأسلوبه وقيادته مبدأ العمل بروح الفريق في ثقافة لجنته.	.849**	.000

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 30-2) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.463.

يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستويي دلالة (0.01) و(0.05)، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة (الجدارات الإدارية) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

**ثالثاً/ الصدق البنائي:**

لحساب الصدق البنائي، قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة (الجدارات الإدارية) والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٤): معامل ارتباط درجات مجالات استبانة "الجدارات الإدارية" مع الدرجة الكلية للاستبانة

المجالات	معامل الارتباط $R$	قيمة Sig
المجال الأول: التوجه نحو الإنجاز	.914**	.000
المجال الثاني: التفكير التحليلي	.966**	.000
المجال الثالث: المبادرة	.938**	.000
المجال الرابع: الثقة بالنفس	.938**	.000
المجال الخامس: الاهتمام بالنظام	.924**	.000
المجال السادس: قيادة الفريق	.890**	.000

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 30-2 = 28) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.463.

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات درجات ارتباطات مجالات استبانة "الجدارات الإدارية"، والدرجة الكلية لها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن مجالات الاستبانة الستة تنسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

#### 2.4.4 ثبات استبانة "الجدارات الإدارية":

يعني الثبات أنه إذا طبق مقياس على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل فرد في هذا المقياس ثم أعيد إجراء نفس المقياس على نفس هذه المجموعة ورصدت أيضًا درجات كل فرد، فإن الترتيب النسبي للأفراد في المرة الأولى يكون قريبًا لترتيبهم النسبي في المرة الثانية (أبو ناهية، 2000: 179)، وقد قام الباحثان بحساب ثبات الأداة بالطريقتين التاليتين:

#### أولاً- طريقة التجزئة النصفية: Split-half method

تم حساب ثبات استبانة "الجدارات الإدارية" باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

حيث r = معامل الارتباط بين المتغيرين X، Y، N = العينة،  $\sum$  = مجموع

$X$  = درجات المتغير الأول (الفقرات الفردية)،  $Y$  = درجات المتغير الثاني (الفقرات الزوجية)  
 $\sum xy$  = مجموع حاصل ضرب درجات المتغير  $X$  \* المتغير  $Y$  = مجموع درجات المتغير  $x$ ،  
 $\sum y$  = مجموع درجات المتغير  $y$  = مجموع مربعات درجات المتغير الأول،  
 $\sum Y^2$  = مجموع مربعات درجات المتغير الثاني  
 $(\sum X)^2$  = مربع مجموع درجات المتغير الأول،  $(\sum Y)^2$  = مربع مجموع درجات المتغير الثاني.  
(أبوناهاية، ٢٠٠٠: ١٦٦-١٦٧)

وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للمجالات زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين)، ومعادلة جتمان للمجالات فردية عدد الفقرات، والجدول التالي يبين قيم الثبات (الارتباطات) قبل وبعد التعديل:

جدول (١٥): معامل الثبات لاستبانة "الجدارات الإدارية" وفقا لطريقة التجزئة النصفية

المعامل الثبات	الارتباط قبل التعديل (R)	عدد الفقرات	المجالات
.929	.867	*11	المجال الأول: التوجه نحو الإنجاز
.817	.691	14	المجال الثاني: التفكير التحليلي
.920	.851	12	المجال الثالث: المبادرة
.717	.559	12	المجال الرابع: الثقة بالنفس
.610	.439	12	المجال الخامس: الاهتمام بالنظام
.872	.774	14	المجال السادس: قيادة الفريق
.940	.916	*75	الدرجة الكلية للاستبانة

\* تم استخدام معادلة جتمان

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (.940)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، وذلك يدل على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف إلى درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير.

ثانياً: باستخدام معامل كرونباخ الفا (Gronbach Alpha):

قام الباحثان بتقدير ثبات استبانة "الجدارات الإدارية" في صورتها النهائية بحساب معامل كرونباخ ألفا للمجالات الستة المكونة للاستبانة وللدرجة الكلية لها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١٦): قيم معاملات ثبات استبانة "الجدارات الإدارية" بطريقة كرونباخ ألفا

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المجال الأول: التوجه نحو الإنجاز	11	.946
المجال الثاني: التفكير التحليلي	14	.954
المجال الثالث: المبادرة	12	.936
المجال الرابع: الثقة بالنفس	12	.913
المجال الخامس: الاهتمام بالنظام	12	.871
المجال السادس: قيادة الفريق	14	.938
الدرجة الكلية للاستبانة	75	.985

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (985). وهي قيمة مرتفعة أيضاً، والذي يطمئن الباحثان للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية، مما سبق يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

#### 6.4. المعالجات الإحصائية المستخدمة:

لقد تمت معالجة البيانات باستخدام الحاسوب حسب برنامج SPSS (برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)؛ بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك بالطرق الإحصائية التالية:

أ- الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية؛ بهدف إيجاد استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، ومجالاتها، ودرجتها الكلية.
- معامل الارتباط بيرسون: استخدم للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للأداة، كما استخدم لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معادلة كرونباخ ألفا؛ لإيجاد ثبات الأداة.
- معامل ارتباط بيرسون، وكل من معادلة سبيرمان براون وجتمان؛ لحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية Splet half method .
- اختبار "ت" T-test؛ للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين حسب متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).
- تحليل التباين الأحادي "One-way ANOVA"؛ للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات مجموعات أفراد عينة الدراسة حسب متغير: (المنطقة التعليمية).
- اختبار شيفيه Scheffe' Test؛ للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات درجات مجموعات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنطقة التعليمية.
- اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis Test؛ للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات مجموعات أفراد عينة الدراسة حسب متغير: (نوع المدرسة).

### نتائج الدراسة وتفسيرها والتوصيات \* المحك المعتمد في البحث:

حيث إنه قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، فقد تبنت الدراسة المحك الموضح بالجدول (٥،١) للحكم على اتجاه كل فقرة عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي؛ لتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومجالات الدراسة، حيث تم حساب طول الفترة للوسط الحسابي عن طريق قسمة المدى على عدد مستويات الاجابات المراد التصنيف إليها، علمًا أن المدى عبارة عن القيمة القصوى في المقياس الخماسي مطروحًا منها القيمة الدنيا (١-٤=٥)، وبالتالي فإن طول الفترة للوسط الحسابي تساوي (٤÷٥=٠,٨)، وبذلك تم الحصول على أطول الفترات للوسط الحسابي، ومن خلالها سيتم تحديد نتيجة كل فقرة من فقرات البحث، ونتيجة كل مجال من مجالات البحث بشكل نهائي.

#### جدول (١٧): المحك المعتمد في البحث.

الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية	درجة التقدير
أقل من ٣٦%	أقل من ١,٨٠	منخفضة جدًا
٣٦% إلى ٥١,٩%	١,٨٠ إلى ٢,٥٩	منخفضة
٥٢% إلى ٦٧,٩%	٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	متوسطة
٦٨% إلى ٨٣,٩%	٣,٤٠ إلى ٤,١٩	كبيرة
أكبر من ٨٤%	أكبر من ٤,٢٠	كبيرة جدًا

(أبو صالح، ٢٠٠١، ٤٦)

و هذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (١,٨٠) تدل على موافقة منخفضة جدًا على الفقرة أو المجال ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (١,٨٠ - ٢,٥٩) فهي تدل على موافقة منخفضة على الفقرة أو المجال ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (٢,٦٠ - ٣,٣٩) فهي تدل على موافقة متوسطة على الفقرة أو المجال ككل، والمتوسطات التي تتراوح بين (٣,٤٠ - ٤,١٩) تدل على موافقة كبيرة على الفقرة أو المجال ككل، أما المتوسطات التي تزيد عن (٤,٢٠) تدل على موافقة كبيرة جدًا على الفقرة أو المجال ككل.

#### 1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها:

ينص السؤال الأول من أسئلة البحث على: "ما درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجدارات الإدارية في ضوء (نموذج كوتر للتغيير) من وجهة نظر المعلمين؟".



للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة "الجدارات الإدارية" بمجالاتها ودرجتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات استبانة "الجدارات الإدارية" ودرجتها الكلية

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب ب	الحكم على الدرجة
1	المجال الأول: التوجه نحو الإنجاز	11	2.683	0.632	53.66	4	متوسطة
2	المجال الثاني: التفكير التحليلي	14	2.568	0.637	51.36	5	منخفضة
3	المجال الثالث: المبادرة	12	2.506	0.646	50.12	6	منخفضة
4	المجال الرابع: الثقة بالنفس	12	2.735	0.613	54.70	3	متوسطة
٥	المجال الخامس: الاهتمام بالنظام	12	2.877	0.575	57.54	1	متوسطة
٦	المجال السادس: قيادة الفريق	14	2.850	.564	57.00	2	متوسطة
	الدرجة الكلية للاستبانة	75	2.704	.565	54.08	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مقررري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير؛ حصل على وزن نسبي (٥٤,٠٨%) أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه لا توجد برامج مقننة وهادفة لتنمية الجدارات الإدارية لمقررري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، فعلى الرغم من دورهم الجوهرى في تحقيق العملية التعليمية لأهدافها، ودورهم في تحقيق جودة التعليم إلا أنه لا توجد أي برامج علمية مقننة هادفة لتطوير جداراتهم، فهم لم يتلقوا أي دورات أو برامج تدريبية، ولم يخوضوا مواقف محكية وعملية ليطوروا من جداراتهم الإدارية التي تجعلهم يتعاملون بحنكة مع المواقف الإدارية.

وعلى الرغم من أن هذه الدراسة اختارت فئة لم تجرى أي دراسات سابقة عليها - حسب علم الباحثان - إلا أنه يمكن القول مجازاً بأنه قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( Putri and Kristiawan and Rohana, 2020 ) التي توصلت إلى أن معظم مديري المدارس يتمتعون بجدارات إدارية متوسطة، فعندما يمتلك المدير جدارة متوسطة فمنطقياً ستكون جدارات من يشرف عليهم مشابهة، أو وقد تكون أقل درجة لو لم يقم بنقل خبراته لهم بطريقة علمية ممنهجة، كما اتفقت مع دراسة (سفر، ٢٠١٧) بأن الدرجة الكلية لمستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد الدراسة متوسطة، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Velu and Manxhari, 2017) التي توصلت

إلى وجود علاقة بين الجدارة الإدارية والأداء، وبأن الجدارات الإدارية ليست ثابتة، ويجب أن تتوافق مع احتياجات المنظمة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الأحمدي، ٢٠١٥) التي توصلت إلى أن الجدارات الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة تتوافر بدرجة غالباً.

أما ترتيب مجالات الاستبانة حسب أوزانها النسبية؛ فكان على النحو التالي:

١- جاء المجال الخامس "الاهتمام بالنظام"، في المرتبة الأولى، حيث حصل على وزن نسبي (٥٧,٥٤%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اهتمام دائرة التربية والتعليم وإدارات المدارس بالنظام، واعتباره عامل هام لتحقيق الأهداف حيث يتم متابعة مدى الالتزام به داخل المدارس، وقد تم تنفيذ العديد من المبادرات والمسابقات التي كان الاهتمام بالنظام من أبرز عوامل النجاح فيها، ومنها مبادرة الاحترام والانضباط ومسابقة المدرسة المتميزة، وكذلك زيارات وحدة ضمان الجودة للمدارس التي تتابع مدى الاهتمام بالنظام من قبل جميع العاملين والطلاب داخل المدارس، كل ذلك انعكس على مقرري اللجان المدرسية فاجتهدوا لترسيخ ثقافة النظام داخل لجانهم المدرسية، ولإيجاد إحساس لدى أعضاء لجانهم بأهمية الاهتمام بالنظام كمتطلب أساسي للنجاح، حيث يقوم مقررو اللجان المدرسية بصورة منتظمة بتوثيق كل أنشطة لجانهم بالتقارير والصور، فقد أصبح ذلك نهج تتبعه جميع اللجان المدرسية، ويقوم مدير المدرسة والفرق التي تزور المدرسة بمتابعة مدى الالتزام بتوثيق الأنشطة التي يتم تنفيذها داخل اللجان، حيث يساعدهم التوثيق على متابعة ما تنفذه اللجان من أنشطة، ولكن يوجد ضعف في قدرة مقرري اللجان المدرسية على إزالة العوائق التي تعيق نظام العمل داخل اللجنة بطريقة منظمة وعلمية، وذلك لقلّة الإمكانيات المتوفرة وكثرة أعباء مقرري اللجان المدرسية وعدم تلقيهم تدريبات عملية تساعدهم على التعامل مع المعوقات وتذليل الصعاب التي تعيق الاهتمام بالنظام داخل اللجان، وذلك يتفق مع دراسة (Turner, 2017) التي أكدت على أنه يعاني الموظفون عند حدوث التغيير من نقص التدريب وعدم تقديم مساعدة نهائية لهم والافتقار إلى التواصل الفعال .

٢- جاء المجال السادس "قيادة الفريق"، في المرتبة الثانية، حيث حصل على وزن نسبي (٥٧%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى قيام مقرري اللجان المدرسية بالعمل على تبني نهج العمل الفريقي داخل مدارس وكالة الغوث وهذا نهج تبنته دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث، وظهر جلياً في تدريب مديري المدارس في برنامج القيادة من أجل المستقبل حيث كان المجمع الثاني من مجمعات البرنامج الأربع معنوناً بـ (قيادة الفريق) حيث يدل ذلك على القناعة بأهمية العمل الفريقي في تطوير العملية التعليمية وتحقيقها لجودة المخرجات التعليمية، لذا يسعى مقررو اللجان المدرسية لبناء الاحترام والثقة المتبادلة بين أعضاء اللجنة لتحقيق اللجنة لأهدافها المرجوة، ولضمان

الانتماء للجنة، إلا أن إنجازات اللجان المتحققة هي إنجازات جزئية لم ترتق في كثير من الأحيان للمستوى المرغوب، لعدم وجود تعزيز وحوافز كافية لدعم الفرق المنجزة لتحفيزها على الاستمرار والسير قدماً لتحقيق مزيد من الإنجازات.

٣- جاء المجال الرابع "الثقة بالنفس"، في المرتبة الثالثة، حيث حصل على وزن نسبي (٥٤,٧٠%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مقرري اللجان المدرسية يقدمون قودة لأعضاء لجانهم من خلال إبراز ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم الإدارية والقيادية، إلا أنهم كمسؤولي لجان لا يقومون بتعزيز أعضاء اللجان؛ مما يقلل من ثقة أعضاء اللجنة بأنفسهم، كما أنهم يتجنبون تحمل أي مسؤولية عن أي خطأ يتم ارتكابه أثناء تنفيذ المهام، وذلك لعدم تلقيهم أي تدريب على تحمل المسؤولية المهنية، كما أنهم لا يتلقون التوجيه المناسب للتعلم من أخطائهم بهدف تطوير قدراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

٤- جاء المجال الأول "التوجه نحو الإنجاز"، في المرتبة الرابعة، حيث حصل على وزن نسبي (٥٣,٦٦%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مقرري اللجان المدرسية ينمون شعوراً لدى أعضاء لجانهم بضرورة تحقيق الإنجازات للجانهم، وذلك لحرص مقرري اللجان على تحقيق الإنجازات حيث تعتبر الإنجازات مقياس على مدى تميز ونجاح اللجنة، إلا أنهم لم يعززوا الإنجازات الصغيرة والتي يعتبر تعزيزها خطوة أولى لتحقيق مزيد من الإنجازات وذلك من أهم مبادئ نموذج كوتر للتغيير، ومقررو اللجان لم يرسخوا مبادئ العمل الفريقي بشكل علمي وممنهج داخل اللجنة لتحقيق الإنجازات المنشودة وفقاً للخطة الموضوعية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الأحمدي، ٢٠١٥) التي توصلت إلى أن معايير مجموعة جدارات التوجه نحو الانجاز لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة تتوافر بدرجة (غالبًا)، وإن كان هذا الاختلاف من وجهة نظر الباحثان ليس اختلافًا جوهريًا، فمديرو المدارس يتلقون دورات بشكل دائم لتنمية جداراتهم الإدارية، ومن ضمنها التوجه نحو الإنجاز، ولذلك من الطبيعي أن تتوفر لديهم جدارة الإنجاز، ولكن مديري المدارس لا يقومون بتدريب مقرري اللجان بهدف تنمية جداراتهم ونقل الخبرة لهم حتى يمتلك المقررون بدورهم هذه الجدارة.

٥- جاء المجال الثاني "التفكير التحليلي"، في المرتبة الخامسة، حيث حصل على وزن نسبي (٥١,٣٦%) وبدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مقرري اللجان المدرسية لم يلتحقوا بأي دورات تدريبية لتنمية جدارة التفكير التحليلي لديهم. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الأحمدي، ٢٠١٥) التي توصلت إلى أن معايير مجموعة الجدارات الذهنية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة تتوافر بدرجة (غالبًا).

٦- جاء المجال الثالث "المبادرة"، في المرتبة السادسة، حيث حصل على وزن نسبي (٥٠,١٢%) وبدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى عدم ابتكار وتطوير مشاريع بحثية تشكل انطلاقات محفزة لأعضاء اللجان، وعدم تشجيع المبادرات والمساعدة على تحقيقها مع قلة المعززات خاصة المادية منها المقدمة لتعزيز النجاحات الجزئية لأعضاء اللجان، والدفع لإنجاز مزيد من المبادرات مما أثر سلبيًا على جدارة المبادرة. ولمزيد من النتائج، قام الباحثان بدراسة فقرات كل مجال على حدة ليتبين التالي:

أولاً- فيما يتعلق بالمجال الأول "التوجه نحو الإنجاز":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول (١٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "التوجه نحو الإنجاز"**

م	الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	ينمي مقرر اللجنة شعورًا لدى أعضاء لجنته بضرورة تحقيقهم لإنجازات حقيقية.	2.991	0.642	59.82	متوسطة	1
٢	يشكل فريق عمل قوي داخل لجنته لتحقيق الإنجازات المنشودة وفقًا للخطة الموضوعية.	2.944	0.730	58.88	متوسطة	4
٣	يطور مع أعضاء لجنته رؤية استراتيجية واضحة تساعد على تحقيق الإنجازات.	2.966	0.779	59.32	متوسطة	3
٤	ينشر ويعمم الرؤية المتضمنة للإنجازات المرغوبة على جميع أعضاء لجنته.	2.986	0.837	59.72	متوسطة	2
٥	يشارك مع أعضاء لجنته في التخطيط لتحقيق الإنجازات وتحديد أولويات العمل.	2.787	0.816	55.74	متوسطة	5
٦	يعمل على الاستثمار الأمثل للموارد المتوفرة في المدرسة لتحقيق إنجازات اللجنة.	2.533	0.852	50.66	منخفضة	8
٧	يسعى بكل جهده لإزالة العوائق التي قد تعيق تحقيق الإنجازات.	2.400	0.837	48.00	منخفضة	10
٨	يساعد أعضاء لجنته على تحقيق إنجازات جزئية من خلال ابتكار أنشطة تتناسب والإمكانات المتوفرة	2.442	0.837	48.84	منخفضة	9
٩	يعزز أصحاب الإنجازات الصغيرة من لجنته لحثهم على تحقيق المزيد منها.	2.212	0.878	44.24	منخفضة	11
١٠	يُقيّم الأداء العام للجنة والإنجازات بمهنية في ضوء معايير واضحة.	2.588	0.867	51.76	منخفضة	7
١١	يرسخ ثقافة التوجه نحو الإنجاز لدى أعضاء لجنته ويعمل على استمراريتها.	2.663	0.799	53.26	متوسطة	6

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "التوجه نحو الإنجاز" من استبانة "الجدارات الإدارية"، تراوحت بين (٤٤,٢٤%-٥٩,٨٢%)، وبدرجة ما بين منخفضة ومتوسطة، وكانت أعلى ففترتين في مجال "التوجه نحو الإنجاز":

الفقرة رقم (١) والتي نصت على: "ينمي مقرر اللجنة شعورًا لدى أعضاء لجنته بضرورة تحقيقهم لإنجازات حقيقية"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٥٩,٨٢%) بدرجة متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الإنجازات الجزئية والمبعثرة والمتباعدة لا يُنظر إليها كإنجازات حقيقية من وجهة نظر مقرري اللجان المدرسية، لذا فإن مقرري اللجان المدرسية يسعون لرفع دافعية أعضاء لجانهم، وتصميمهم لإنجازات كاملة متكاملة يُشار إليها من قبل الجميع.

الفقرة رقم (٤) والتي نصت على: "ينشر ويعمم الرؤية المتضمنة للإنجازات المرغوبة على جميع أعضاء لجنته"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٥٩,٧٢%) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى النهج الذي تتبناه دائرة التربية والتعليم والذي تم تدريب مديري المدارس عليه في برنامج المدرسة كمرکز للتطوير، وبرنامج القيادة من أجل المستقبل والذي ألزم إدارات المدارس ومقرري اللجان المدرسية بضرورة صياغة رؤية طموحة للمدرسة ككل ولكل لجنة على حدة.

وكانت أدنى ففترتين في مجال "التوجه نحو الإنجاز":

الفقرة رقم (٩) والتي نصت على: "يعزز أصحاب الإنجازات الصغيرة من لجناتهم لحثهم على تحقيق المزيد منها"، احتلت المرتبة الحادية عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (٤٤,٢٤%)، بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك أن مقرري اللجان المدرسية ليس لديهم صلاحيات كافية لتعزيز الإنجازات، كما أن الإمكانيات المادية تقف عائقًا أمام توفير نظام عادل للحوافز والمكافآت، وبسبب القناعة بأن التقدير يجب أن يكون للإنجازات الكبيرة فقط وغياب ثقافة تعزيز الإنجازات الصغيرة.

الفقرة رقم (٧) والتي نصت على: "يسعى بكل جهده لإزالة العوائق التي قد تعيق تحقيق الإنجازات"، احتلت المرتبة العاشرة وما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٤٨,٠٠%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود العديد من العوائق التي تتصف بأن إمكانية إزالتها تفوق قدرات مقرر اللجنة المدرسية، بل تحتاج لتكاتف جهود الإدارة المدرسية والمسؤولين في المناطق التعليمية والمجتمع المحلي للتغلب عليها وخاصة المعوقات المادية، كما أن مقرري اللجان لم يتلقوا تدريبًا علميًا على كيفية التغلب على المعوقات التي قد تواجههم أثناء عملهم.

ثانيًا- فيما يتعلق بالمجال الثاني "التفكير التحليلي":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٠): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "التفكير التحليلي"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	يخلق مقرر اللجنة شعورًا لدى أعضاء لجنته بأهمية تبني التفكير التحليلي في إدارة اللجنة.	2.674	0.761	53.48	متوسطة	4
٢	يعمل على بناء فريق عمل يمتلك مهارات التفكير التحليلي.	2.640	0.775	52.80	متوسطة	6
٣	يوظف مهارات التفكير التحليلي في بناء رؤية خاصة للجنة.	2.663	0.767	53.26	متوسطة	5
٤	يستخدم مهارات التفكير التحليلي في نشر وتعميم الرؤية على جميع أعضاء اللجنة.	2.632	0.784	52.64	متوسطة	7
٥	يستفيد من رزمة أدوات التغيير الخاصة بمدارس الأونروا ويوظفها في عملية التخطيط.	3.328	0.811	66.56	متوسطة	1
٦	ينفذ تشاركياً تحليلًا لبيئة عمل اللجنة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء اللجنة.	3.174	0.874	63.48	متوسطة	2
٧	يحلل تعاونيًا المشكلات والمهمات المعقدة التي تواجه أعضاء لجنته ويبسطها قبل اتخاذ القرار.	2.787	0.799	55.74	متوسطة	3
٨	يستخدم أسلوب الإقناع المبني على تحليل الحقائق والأرقام عند اتخاذ القرارات.	2.312	0.825	46.24	منخفضة	11
٩	يلتحق بدورات تدريبية لتنمية مهاراته وقدراته الإدارية.	2.027	0.889	40.54	منخفضة	14
١٠	يشجع أعضاء اللجنة على طرح حلول مبتكرة لجزئيات المشكلات التي تواجههم.	2.364	0.880	47.28	منخفضة	10
١١	يعمل على إزالة العقبات المادية والمعنوية التي تمنع أعضاء اللجنة من ممارسة التفكير التحليلي.	2.254	0.792	45.08	منخفضة	12
١٢	يُجزئ المهمات والأنشطة لتحقيق نجاحات سريعة.	2.544	0.864	50.88	منخفضة	8
١٣	يكرم أعضاء اللجنة المبتكرين لأفكار إبداعية ويدعمهم في تنفيذها.	2.074	0.897	41.48	منخفضة	13
١٤	يسعى لتطبيق مهارات التفكير التحليلي من قبل أعضاء اللجنة بشكل دائم.	2.477	0.788	49.54	منخفضة	9

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "التفكير التحليلي" تراوحت بين (٤٠,٥٤% - ٦٦,٥٦%)، وبدرجة ما بين منخفضة ومتوسطة، وكانت أعلى فقرتين في مجال "التفكير التحليلي":

الفقرة رقم (٥) والتي نصت على: "يستفيد من رزمة أدوات التغيير الخاصة بمدارس الأونروا ويوظفها في عملية التخطيط"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٦,٥٦%)، بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن رزمة أدوات التغيير تم تدريب مديري المدارس عليها في برنامج القيادة من أجل المستقبل، وقد نقلوا خبرتهم لمقرري

اللجان المدرسية في مدارسهم، حيث ركز برنامج القيادة من أجل المستقبل على توظيف رزمة أدوات التغيير في عملية التدقيق التي تسبق عملية التخطيط، لذا فإن مقرري اللجان المدرسية يجدون في رزمة أدوات التغيير معيماً ومرجعاً يمكن توظيفه في عملية التخطيط المبنية على أسس علمية.

الفقرة رقم (٦) والتي نصت على: "ينفذ تشاركياً تحليلاً لبيئة عمل اللجنة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء اللجنة"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٦٣,٤٨%) بدرجة متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن عملية تحليل بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية من المهارات التي تم تدريب مديري المدارس عليها في كافة الدورات التي تلقوها بدءاً من دورة القيادة المدرسية وانتهاء بدورة القيادة من أجل المستقبل، حيث يقوم مديري المدارس بتطبيقها مع المعلمين ويطالبون اللجان المدرسية بتطبيقها لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء اللجنة بهدف تحديد الحاجات وترتيب الأولويات.

وكانت أدنى فقرتين في مجال "التفكير التحليلي":

الفقرة رقم (٩) والتي نصت على: "يلتحق بدورات تدريبية لتنمية مهاراته وقدراته الإدارية"، احتلت المرتبة الرابعة عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (٤٠,٥٤%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم وجود أي دورات أو برامج تدريبية مقننة لتنمية المهارات والقدرات الإدارية لمقرري اللجان المدرسية، كما أن الأعباء والمهام المنوطة بمديري المدارس عديدة ومتنوعة، وتحتاج منهم إلى وقت وجهد كبير، الأمر الذي يقلل من فرص توفيرهم لدورات تدريبية لتنمية المهارات والقدرات الإدارية لمقرري اللجان المدرسية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Turner, 2017) التي توصلت إلى أن الموظفين يعانون بالفعل من نقص التدريب.

الفقرة رقم (١٣) والتي نصت على: "يكرم أعضاء اللجنة المبتكرين لأفكار إبداعية ويدعمهم في تنفيذها"، احتلت المرتبة الثالثة عشر وما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٤١,٤٨%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى قلة الإمكانيات التي تضعها الإدارة المدرسية في متناول يد مقرري اللجان المدرسية، وذلك بسبب قلة حجم الموازنات المرصودة لتغطية المشاريع والأفكار الإبداعية وتكريم أعضاء اللجان المبتكرين.

ثالثاً- فيما يتعلق بالمجال الثالث "المبادرة":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول (٢١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "المبادرة"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	يبادر مقرر اللجنة بإيجاد شعور لدى أعضاء لجنته بأهمية مبادراتهم لتطوير اللجنة.	2.903	0.697	58.06	متوسطة	4
٢	يملك مهارة تشكيل فريق عمل قوي مبادر داعم للمبادرات.	2.908	0.713	58.16	متوسطة	3
٣	يشرك أعضاء لجنته في صياغة رؤية للجنة تتميز بالطموح والحدائة.	2.919	0.788	58.38	متوسطة	2
٤	يسارع لنشر وتعميم رؤية اللجنة الطموحة على جميع أعضاء اللجنة.	3.019	0.749	60.38	متوسطة	1
٥	يبتكر ويطور مشاريع بحثية كإطلاقات محفزة لأعضاء لجنته.	2.044	0.960	40.88	منخفضة	12
٦	ينظم ورش عمل ولقاءات لتمكين أعضاء لجنته من الإبداع.	2.080	0.930	41.60	منخفضة	10
٧	يطلع على خبرات وممارسات ناجحة في مجال المبادرات المدرسية للاستفادة منها.	2.055	0.930	41.10	منخفضة	11
٨	يقدم خدمات لتحقيق أهداف لجنته خارج أوقات العمل الرسمية.	2.505	0.921	50.10	منخفضة	6
٩	ينتبأ بالمعوقات التي تحول دون تحقيق المبادرات ويعمل على إزالتها.	2.323	0.800	46.46	منخفضة	8
١٠	يساعد على أن تحقق مبادرات أعضاء اللجنة نجاحات جزئية.	2.489	0.859	49.78	منخفضة	7
١١	يثني ويعزز النجاحات الجزئية لأعضاء لجنته ويدفع لإنجاز مزيد من المبادرات.	2.157	0.938	43.14	منخفضة	9
١٢	يقنع أعضاء لجنته بأن مبادراتهم هي عنوان نجاح اللجنة.	2.676	0.789	53.52	متوسطة	5

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "المبادرة" تراوحت بين (٤٠,٨٨-٦٠,٣٨%) وبدرجة ما بين منخفضة ومتوسطة، وكانت أعلى فقرتين في مجال "المبادرة":

الفقرة رقم (٤) والتي نصت على: "يسارع لنشر وتعميم رؤية اللجنة الطموحة على جميع أعضاء اللجنة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٠,٣٨%) بدرجة متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن قيام مقرر اللجنة بنشر وتعميم رؤية اللجنة الطموحة على جميع أعضاء اللجنة هو من أساسيات نجاح اللجنة، فهو يحدد ما ترغب اللجنة في تحقيقه من غايات وأهداف تترجم على شكل إنجازات كاملة مميزة، وذلك لكي يعلم كل عضو ما هو مطلوب منه كجهد فردي يؤدي في المحصلة إلى تحقيق الهدف الجماعي وذلك يتفق مع



توصيات دراسة (الثبتي، ٢٠١٨) التي أوصت بوضع رؤية استراتيجية لقيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية والعمل على نشرها باستمرار والتأكيد عليها.

الفقرة رقم (٣) والتي نصت على: "يشرك أعضاء لجنته في صياغة رؤية للجنة تتميز بالطموح والحدثة"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٥٨,٣٨%) بدرجة متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مقرر اللجنة يؤمن بضرورة مشاركة أعضاء لجنته في صياغة رؤية للجنة تتميز بالطموح والحدثة، وأن تكون هذه الرؤية امتداداً لرؤية المدرسة الاستراتيجية، وتمثل تفصيل لأحد مجالاتها المستهدف بالتطوير، كما أنه يحرص على أن يرتبط طموح وحدثة الرؤية بحجم ونوع الإمكانيات اللازمة لتحقيقها حيث أن المشاركة في صياغة هذه الرؤية يشكل دافعاً ومحفزاً لأعضاء اللجنة للعمل على تحقيقها.

وكانت أدنى فقرتين في مجال "المبادرة":

الفقرة رقم (٥) والتي نصت على: "يبتكر ويطور مشاريع بحثية كإطلاقات محفزة لأعضاء لجنته"، احتلت المرتبة الثانية عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (٤٠,٨٨%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنه على الرغم من وجود الاستعداد وتوفير القدرات لدى مقرري اللجان المدرسية لتقديم مشاريع بحثية، إلا أن الأجواء المحيطة بذلك غير مشجعة، إذ لا يقدم لهم أو لأعضاء لجانهم التمويل اللازم لإنجازها، والتعزيز اللازم لمكافأتهم على ذلك.

الفقرة رقم (٧) والتي نصت على: "يطلع على خبرات وممارسات ناجحة في مجال المبادرات المدرسية للاستفادة منها"، احتلت المرتبة الحادية عشر وما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٤١,١٠%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم تنظيم زيارات ميدانية ليتمكن أعضاء اللجان المدرسية من المشاهدة العينية لخبرات وممارسات ناجحة في مجال المبادرات المدرسية، حيث لا يوجد ثقافة لدى إدارات المدارس بأهمية هذه الممارسة كما أنه لا يوجد توجيهات من قبل دائرة التربية والتعليم ممثلة بمركز التطوير والوحدات بأهمية تبادل الخبرات بين المدارس وأيضاً لا يوجد تبني لنهج لإعداد نشرات تربوية تسلط الضوء على هذه المبادرات أو تنفيذ لقاءات تربوية هادفة لتسليط الضوء على هذه المبادرات للاستفادة منها.

رابعاً- فيما يتعلق بالمجال الرابع "الثقة بالنفس":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الثقة بالنفس"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١.	يعمل مقرر اللجنة على خلق شعور لدى أعضاء لجنته بأهمية ثقمتهم بأنفسهم لتحقيق النجاح للجنة.	2.955	0.647	59.10	متوسطة	3
٢.	يبنى فريق عمل واثق بنفسه وبقدراته في تحقيقه لأهداف لجنته.	2.925	0.711	58.50	متوسطة	4
٣.	يطور تشاركياً رؤية استراتيجية تعزز من ثقة أعضاء اللجنة بأنفسهم ويقائدهم.	2.908	0.766	58.16	متوسطة	5
٤.	يعمم الرؤية على أعضاء لجنته إيماناً منه بدورها في تعزيز الثقة لديهم.	3.058	0.743	61.16	متوسطة	2
٥.	يقدم قدوة لأعضاء لجنته بإبرازه ثقته بنفسه وبقدراته المهنية والقيادية.	3.154	0.772	63.08	متوسطة	1
٦.	يتم اختياره لقيادة اللجنة بسبب امتلاكه للجدارات الإدارية التي تؤهله لقيادة اللجنة.	2.878	0.795	57.56	متوسطة	6
٧.	يتحمل مسؤولية أي خطأ يتم ارتكابه أثناء تنفيذ المهام ولا يتهرب من العواقب.	2.469	0.839	49.38	منخفضة	10
٨.	يتقبل النقد ويجد أنه أمر ضروري لتطوير الذات والتغلب على نقاط الضعف.	2.491	0.842	49.82	منخفضة	9
٩.	يذلل الصعاب التي قد تزعزع من ثقة أعضاء لجنته بأنفسهم.	2.395	0.799	47.90	منخفضة	11
١٠.	يدعم أعضاء اللجنة ليحققوا إنجازات بسيطة تزيد من ثقمتهم بأنفسهم.	2.580	0.822	51.60	منخفضة	8
١١.	يعزز إنجازات أعضاء لجنته إيماناً منه بأنها تزيد من ثقمتهم بأنفسهم.	2.259	0.907	45.18	منخفضة	12
١٢.	يعمل على أن تصبح الثقة في النفس سمة مميزة لجميع أعضاء لجنته.	2.745	0.788	54.90	متوسطة	7

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "الثقة بالنفس" تراوحت بين (١٨,٤٥-% ٦٣,٠٨) ودرجة ما بين منخفضة ومتوسطة، وكانت أعلى فقرتين في مجال "الثقة بالنفس":

الفقرة رقم (٥) والتي نصت على: "يقدم قدوة لأعضاء لجنته بإبرازه ثقته بنفسه وبقدراته المهنية والقيادية"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٣,٠٨) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس يختارون مقرري اللجان ممن تتوافر فيهم سمات القيادة والقدرة على الأخذ بيد أعضاء لجانهم نحو تحقيق الأهداف التي لأجلها شكلت هذه اللجان، ولذلك يظهر مقررو اللجان المدرسية الثقة بأنفسهم وبقدراتهم المهنية لبث روح الثقة بين أعضاء لجانهم.

الفقرة رقم (٤) والتي نصت على: "يعمم الرؤية على أعضاء لجنته إيماناً منه بدورها في تعزيز الثقة لديهم"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (١٦, ٦١%) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن وضوح الرؤية في ذهن أعضاء اللجان المدرسية، ترفع من درجة تقبلهم للمهام الموكلة إليه، كما أن لها دور في توجيه عملية صنع القرار داخل اللجنة وبالتالي تزيد من ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على تحقيق الأهداف وذلك يتفق مع توصيات دراسة (الثبتي، ٢٠١٨)، والتي أوصت بوضع رؤية استراتيجية لقيادة عمليات التغيير في أقسام الإدارة التربوية والعمل على نشرها باستمرار والتأكيد عليها. وكانت أدنى فقرتين في مجال "الثقة بالنفس":

الفقرة رقم (١١) والتي نصت على: "يعزز إنجازات أعضاء لجنته إيماناً منه بأنها تزيد من ثقتهم بأنفسهم"، احتلت المرتبة الثانية عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (١٨, ٤٥%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أي فرد يشعر بأنه بحاجة إلى التعزيز، وعضو اللجنة المدرسية يحتاج للتعزيز حتى تزيد ثقته بنفسه وبقدرته على الأداء والإنجاز والتطوير، وكذلك مقرر اللجنة والأعضاء يحتاجون إلى التعزيز من قبل الإدارة المدرسية والمسؤولين من المختصين التربويين والعاملين في دائرة التربية والتعليم، وهكذا انعكس غياب نظام التعزيز سلباً على أداء مقرر وأعضاء اللجان المدرسية.

الفقرة رقم (٩) والتي نصت على: "يذلل الصعاب التي قد تزعزع من ثقة أعضاء لجنته بأنفسهم"، احتلت المرتبة الحادية عشر وما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٩٠, ٤٧%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن تذليل الصعاب من قبل مقرر اللجنة المدرسية يعتمد على حجم الصلاحيات التي تفوضها الإدارة المدرسية له، بما في ذلك توفير الإمكانيات والأدوات والأجهزة التي تمكن اللجنة من أداء مهامها بجدارة ودون تردد، وتوفير الدعم المادي والمعنوي وتوظيفه بطريقة منهجية من قبل مقرر اللجنة بما يضمن استمرارية أداء أعضاء اللجنة دون ملل أو تردد وبما يعزز ثقتهم بأنفسهم، وهكذا ينعكس تقليص حجم الصلاحيات وتوفير الإمكانيات سلباً على قدرة مقرري اللجان على تذليل الصعاب.

خامساً- فيما يتعلق بالمجال الخامس "الاهتمام بالنظام":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الاهتمام بالنظام"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١.	يوجد مقرر اللجنة إحساساً لدى أعضاء لجنته بأهمية الاهتمام بالنظام كمتطلب أساسي للنجاح.	3.066	0.645	61.32	متوسطة	3
٢.	يشكل فريق عمل منظم في جميع أعماله وأنشطته.	3.038	0.685	60.76	متوسطة	4
٣.	يبنى رؤية اللجنة بطريقة علمية منظمة.	3.030	0.707	60.60	متوسطة	5
٤.	يعلن عن رؤية اللجنة بطرق منظمة ومتسلسلة.	3.000	0.729	60.00	متوسطة	7
٥.	يحتفظ بالسجلات الكافية والمنظمة اللازمة لأداء مهام اللجنة.	3.646	0.840	72.92	كبيرة	2
٦.	يوثق أنشطة اللجنة بشكل دقيق ومنظم ومزود بالتقارير والصور.	3.696	0.823	73.92	كبيرة	1
٧.	يضع مع أعضاء لجنته مدونة سلوك وقواعد عمل ملزمة للجميع.	2.179	0.966	43.58	منخفضة	11
٨.	يؤكد على الالتزام بمواعيد إنجاز المهام وعدم تجاوزها.	3.019	0.939	60.38	متوسطة	6
٩.	يزيل بطريقة منظمة وعلمية العوائق التي تعيق نظام العمل داخل اللجنة.	2.397	0.778	47.94	منخفضة	10
١٠.	يحرص على أن يحقق التزام أعضاء اللجنة بالنظام عند إنجاز المهام نجاحات جزئية.	2.580	0.871	51.60	منخفضة	9
١١.	يكافئ الملزمين من أعضاء اللجنة بالنظام وقواعد العمل.	2.069	0.919	41.38	منخفضة	12
١٢.	يحرص على استمرارية وديمومة الالتزام بالنظام داخل اللجنة.	2.806	0.781	56.12	متوسطة	8

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "الاهتمام بالنظام" تراوحت بين (٤١,٣٨% - ٧٣,٩٢%) وبدرجة ما بين منخفضة وكبيرة، وكانت أعلى فقرتين في مجال "الاهتمام بالنظام":

الفقرة رقم (٦) والتي نصت على: "يوثق أنشطة اللجنة بشكل دقيق ومنظم ومزود بالتقارير والصور"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٣,٩٢%) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مقرري اللجان المدرسية يدركون اليوم أن جميع الجهود والأنشطة التي تقوم بها لجانهم إن لم توثق فسيكون النسيان مآلها، لذا وفي ظل توافر وسائل التكنولوجيا الحديثة فإنه يسهل توثيقها لتكون شاهداً على جهودهم، وذلك يساعد في الحكم على مدى التقدم الحاصل في تحقيق الأهداف المخطط لها، كما أن المتابعة الحثيثة من قبل مديري المدارس لعملية التوثيق كانت عامل هام في الاهتمام بعملية التوثيق.

الفقرة رقم (٥) والتي نصت على: "يحتفظ بالسجلات الكافية والمنظمة اللازمة لأداء مهام اللجنة"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٧٢,٩٢%) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أي عمل يحتاج إلى تنظيم وتبويب وتسلسل لإجراءاته، وهنا فإن الاحتفاظ بسجلات تحتوي على مواعيد الأنشطة والأهداف وما تحديدها تم إنجازه، وما هو في طور التنفيذ والالتزام، كل ذلك أدعى لضمان السير وفق المخطط المرسوم لفعاليات وأنشطة كل لجنة، ومقارنة المنجز بالأهداف الطموحة والمعدة مسبقاً كما يتيح الفرصة لإجراء مقارنات لتحديد مدى السير قدماً في تحقيق الأهداف وهو نهج انتهجته المدارس لضمان عدم فقدان أي مجهود يتم بذله والرجوع إليه عند الحاجة للاستفادة منه. وكانت أدنى فقرتين في مجال "الاهتمام بالنظام":

الفقرة رقم (١١) والتي نصت على: "يكافئ الملتزمين من أعضاء اللجنة بالنظام وقواعد العمل"، احتلت المرتبة الثانية عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (٤١,٣٨%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن نظام المكافآت المحبذ هو المكافآت المالية، وهذا أمر يصعب تحقيقه، فمقرري اللجان ليس لديهم الصلاحيات للقيام بذلك، ولا تتوفر لهم إلا إمكانيات محدودة لتلبية أولويات عمل اللجان، لذا فإنهم يكتفون بممارسة التحفيز المعنوي عوضاً عن المكافآت المالية.

الفقرة رقم (٧) والتي نصت على: "يضع مع أعضاء لجنته مدونة سلوك وقواعد عمل ملزمة للجميع"، احتلت المرتبة الحادية عشر وما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٤٣,٥٨%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أعضاء كل لجنة يعرفون ضمناً ما السلوكيات والقواعد المطلوب منهم الالتزام بها خلال عملهم في هذه اللجان، ولكن لا يتم الاهتمام بصياغتها على شكل مدونة سلوك مكتوبة وواضحة المعالم بحيث تكون ملزمة للجميع.

سادساً- فيما يتعلق بالمجال السادس "قيادة الفريق":

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المجال كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "قيادة الفريق"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
١	يسعى مقرر اللجنة لخلق إحساس بأهمية العمل الفريقي لتحقيق رؤية اللجنة.	3.102	0.621	62.04	متوسطة	5
٢	يكون فريق عمل فعال ومنتمي ومتعاون.	3.058	0.656	61.16	متوسطة	7
٣	يطور رؤية واستراتيجيات عمل اللجنة بطريقة تشاركية.	3.071	0.690	61.42	متوسطة	6
٤	يعمل على تعميم ونشر رؤية اللجنة على جميع أعضاء اللجنة لضمان انتمائهم.	3.113	0.710	62.26	متوسطة	3
٥	يسعى لبناء الاحترام والثقة المتبادلة بين أعضاء اللجنة.	3.345	0.701	66.90	متوسطة	1
٦	يتجنب ممارسة أي استغلال للمهام الموكلة للجنة لصالحه الشخصي.	3.342	0.811	66.84	متوسطة	2
٧	يستخدم أساليب تواصلية فعالة للتأثير في سلوك أعضاء اللجنة وكسب دعمهم.	2.607	0.737	52.14	متوسطة	10
٨	يقفهم مشاعر واهتمامات أعضاء لجنته ويشاركهم في مناسباتهم الخاصة.	3.105	0.845	62.10	متوسطة	4
٩	يوزع المهام ويفوض الصلاحيات لأعضاء لجنته بناء على فهم واع لقدراتهم وإمكانياتهم.	2.370	0.899	47.40	منخفضة	13
١٠	ينسب النجاحات لأصحابها من أعضاء لجنته.	2.787	0.792	55.74	متوسطة	9
١١	يدعم أعضاء لجنته بتوفير ما يلزم لإنجاز مهامهم ويتصدى للمعيقات التي تعترضهم.	2.535	0.801	50.70	منخفضة	11
١٢	يلهم ويحفز أعضاء اللجنة لتحقيق إنجازات جزئية.	2.392	0.791	47.84	منخفضة	12
١٣	يحتفل بالنجاحات مع أعضاء لجنته ويحث إدارة المدرسة على تكريم المنجزين.	2.138	0.897	42.76	منخفضة	14
١٤	يرسخ بأسلوبه وقيادته مبدأ العمل بروح الفريق في ثقافة لجنته.	2.933	0.730	58.66	متوسطة	8

يتضح من الجدول السابق أن درجات تقدير مجال "قيادة الفريق" تراوحت بين (٤٢,٧٦% - ٦٦,٩٠%) وبدرجة ما بين منخفضة ومتوسطة، وكانت أعلى فقرتين في مجال "قيادة الفريق":

الفقرة رقم (٥) والتي نصت على: "يسعى لبناء الاحترام والثقة المتبادلة بين أعضاء اللجنة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٦٦,٩%) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أفضل العلاقات في إدارة العمل والتفاهم بين أعضاء اللجان فيما بينهم، وبينهم وبين رؤسائهم؛ هي العلاقة القائمة على الاحترام، والتي يترتب عليها الكثير من المزايا على رأسها جلب الثقة بين جميع الأطراف، وسلاسة العمل وسهولته.

الفقرة رقم (٦) والتي نصت على: "يتجنب ممارسة أي استغلال للمهام الموكلة للجنة لصالحه الشخصي"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (٦٦,٨٤%) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مقرري اللجان حالهم كحال أي معلم هو إنسان تربوي ذو أخلاق سامية، يضع نصب ناظره تقديم المصلحة العامة دوماً على أي مصلحة شخصية، وينأى بنفسه وبأخلاقه من الانحدار من خلال استغلاله للمهام الموكلة للجنة لصالحه الشخصي، فهو محط أنظار الجميع ويُنظر إليه كقدوة من طلبته وزملائه وأفراد مجتمعه، وهو حريص على أن تبقى ثقتهم عالية به وأن يكون محط احترام الجميع. وكانت أدنى فقرتين في مجال "قيادة الفريق":

الفقرة رقم (١٣) والتي نصت على: "يحتفل بالنجاحات مع أعضاء لجنته ويحث إدارة المدرسة على تكريم المنجزين"، احتلت المرتبة الرابعة عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (٤٢,٧٦%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مقرري اللجان لم يتعودوا على ثقافة الاحتفال بالنجاح وربما أن أول ذكر لها رسمياً كممارسة كان ضمن برنامج SBTD الذي حث على ضرورة الاحتفال بالنجاح بعد انتهاء المعلمين للدورة، كما أن ذلك يحتاج إلى احتضان من قبل الإدارة المدرسية بل ومن المسؤولين في المناطق التعليمية، وهنا يجب على كافة الأطراف الاهتمام بالاحتفال بالنجاح وجعله ثقافة للجان كافة لما من شأنه تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين؛ ومما يعيق ذلك عدم وجود بنود صرف ضمن الخطة المالية للمدارس تتيح لإدارات المدارس الصرف بهدف تكريم المنجزين.

الفقرة رقم (٩) والتي نصت على: "يوزع المهام ويفوض الصلاحيات لأعضاء لجنته بناء على فهم واع لقدراتهم وإمكاناتهم"، احتلت المرتبة الثالثة عشر وما قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (٤٧,٤٠%) بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن حال العديد من اللجان المدرسية يتم توزيع وتفويض الصلاحيات لأعضاء اللجان فيها؛ بناء على الرأي الشخصي لمقرر اللجنة بأن هذا العضو أقدر على إنجاز مهام بعينها، وقد يكون هذا التقدير متسرعا ومجانبا للصواب، ويحتاج إلى تأن ودراسة من مقرر اللجنة لقدرات وإمكانات كل عضو ومن ثم في ضوء نتائج تلك الدراسة يقرر أي الصلاحيات يتم تفويضها لهذا العضو أو ذاك، وهنا يجب تدريب مقرر اللجنة على الطريقة العلمية الصحيحة لقياس القدرات ومن ثم العمل على استثمارها.

## 2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء (نموذج كوتر للتغيير) تُعزى لكلٍ من المتغيرات التصنيفية (جنس المفحوص، مؤهله العلمي، سنوات خدمته، المنطقة التعليمية ونوع المدرسة)؟".

وتنبثق عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

1.2.5 الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء (نموذج كوتر للتغيير) تُعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)".  
للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن=119) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن=243) لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢٥): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: التوجه نحو الإنجاز	ذكر	119	2.531	0.607	3.233	0.001	دالة عند 0.01
	أنثى	243	2.757	0.632			
المجال الثاني: التفكير التحليلي	ذكر	119	2.420	0.599	3.119	0.002	دالة عند 0.01
	أنثى	243	2.640	0.643			
المجال الثالث: المبادرة	ذكر	119	2.365	0.618	2.943	0.003	دالة عند 0.01
	أنثى	243	2.576	0.649			
المجال الرابع: الثقة بالنفس	ذكر	119	2.587	0.603	3.246	0.001	دالة عند 0.01
	أنثى	243	2.807	0.607			
المجال الخامس: الاهتمام بالنظام	ذكر	119	2.753	0.526	2.897	0.004	دالة عند 0.01
	أنثى	243	2.938	0.590			
المجال السادس: قيادة الفريق	ذكر	119	2.745	0.577	2.490	0.013	دالة عند 0.05
	أنثى	243	2.901	0.551			
الاستبانة ككل	ذكر	119	2.568	0.542	3.231	0.001	دالة عند 0.01
	أنثى	243	2.770	0.565			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (360) ومستوى دلالة 0,05 = (1,96)، ومستوى دلالة (2,58) = 0,01



يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح المعلمات الإناث، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمات يؤيدن اهتمام مقرر اللجنة بإتقان العمل وتجويده وتحسينه من خلال الاستثمار الأمثل للموارد لتحقيق رؤية اللجنة المدرسية وأهدافها، فهن يردن للجائهن أن تظهر دوماً في المقدمة، والنجاح في تحقيق أهداف اللجان بشكل مميز، وهذا يعود إلى كونهن محط أنظار الجميع، وإناث يرغبن في تغيير النظرة الدونية التي ينظر بها جزء من المجتمع إليهن بأنهن أقل من الرجل، فيردن أن يثبتن أنهن لا يقلن عن أقرانهن الذكور بل أكثر جدارة منهم في تحقيق التميز في المهام التي تفوض إليهن بما فيها اللجان المدرسية، وقد حققت مدارس الإناث تميز دائم في كافة المسابقات التحصيلية والثقافية، وذلك يدل على مدى الترابط بين جودة أداء اللجان وتحسين جودة التعليم.

2.2.5 الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء (نموذج كوتر للتغيير) تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأكثر)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس (ن=٣٢٥)، ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي ماجستير فأكثر (ن=٣٧) لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢٦): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: التوجه نحو الإنجاز	بكالوريوس	325	2.664	0.627	1.723	0.086	غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأكثر	37	2.852	0.654			
المجال الثاني: التفكير التحليلي	بكالوريوس	325	2.557	0.628	0.965	0.335	غير دالة إحصائياً
	ماجستير فأكثر	37	2.664	0.707			
المجال الثالث: المبادرة	بكالوريوس	325	2.496	0.643	0.916	0.360	غير دالة

احصائياً			0.668	2.599	37	ماجستير فأكثر	
غير دالة احصائياً	0.274	1.096	0.606	2.723	325	بكالوريوس	المجال الرابع: الثقة بالنفس
احصائياً			0.672	2.840	37	ماجستير فأكثر	
غير دالة احصائياً	0.056	1.848	0.571	2.858	325	بكالوريوس	المجال الخامس: الاهتمام بالنظام
احصائياً			0.597	3.042	37	ماجستير فأكثر	
غير دالة احصائياً	0.410	0.825	0.558	2.842	325	بكالوريوس	المجال السادس: قيادة الفريق
احصائياً			0.618	2.922	37	ماجستير فأكثر	
غير دالة احصائياً	0.195	1.298	0.560	2.691	325	بكالوريوس	الاستبانة ككل
احصائياً			0.601	2.818	37	ماجستير فأكثر	

قيمة  $t$  الجدولية عند درجة حرية (360) ومستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومستوى دلالة  $(1, 96) = 0.01$

يتبين من الجدول السابق أن قيمة  $T$  المحسوبة أقل من قيمة  $T$  الجدولية في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين من كلا الجنسين يقدرون بذات النظرة التقييمية أهمية أن يمارس مقرري لجانهم للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير؛ بالشكل الذي يؤدي إلى مساعدة أعضاء اللجنة المدرسية ومقررها على اتخاذ قرارات التطوير الوظيفي في مهام وأداء اللجنة، وأن يتم اتخاذ القرارات هذه بناء على تشخيص دقيق من مقرر اللجنة لما هو متوافر ضمن صفوف أعضاء لجنته من جدارات وكفاءات يعتمد عليها في إنجاح هذه القرارات، وذلك بسبب أن مقرري اللجان المدرسية يكونون على درجة كفاءة عالية بغض النظر عن المستوى التعليمي لهم.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الأحمدي، 2015) التي توصلت إلى وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة لدى المديرات حسب متغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الحاصلات على البكالوريوس في مدى امتلاك الجدارات الإدارية.

3, 2, 5 الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء (نموذج كوتر للتغيير) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من عشر سنوات، 10 سنوات فأكثر)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات ( $N=139$ ) ومتوسط تقديرات أفراد عينة

الدراسة ممن سنوات خدمتهم ١٠ سنوات فأكثر (ن=٢٢٣) لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢٧): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: التوجه نحو الإنجاز	أقل من ١٠ سنوات	139	2.548	0.545	3.239	0.001	دالة عند 0.01
	١٠ سنوات فأكثر	223	2.767	0.668			
المجال الثاني: التفكير التحليلي	أقل من ١٠ سنوات	139	2.433	0.577	3.226	0.001	دالة عند 0.01
	١٠ سنوات فأكثر	223	2.652	0.658			
المجال الثالث: المبادرة	أقل من ١٠ سنوات	139	2.405	0.585	2.363	0.019	دالة عند 0.05
	١٠ سنوات فأكثر	223	2.569	0.674			
المجال الرابع: الثقة بالنفس	أقل من ١٠ سنوات	139	2.651	0.582	2.054	0.041	دالة عند 0.05
	١٠ سنوات فأكثر	223	2.787	0.628			
المجال الخامس: الاهتمام بالنظام	أقل من ١٠ سنوات	139	2.791	0.519	2.260	.0.024	دالة عند 0.05
	١٠ سنوات فأكثر	223	2.931	0.603			
المجال السادس: قيادة الفريق	أقل من ١٠ سنوات	139	2.786	0.498	1.709	0.088	غير دالة احصائياً
	١٠ سنوات فأكثر	223	2.890	0.598			
الاستبانة ككل	أقل من ١٠ سنوات	139	2.603	0.498	2.686	0.008	دالة عند 0.01
	١٠ سنوات فأكثر	223	2.766	0.595			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (٣٦٠) ومستوى دلالة ٠,٠٥ = (١,٩٦)، ومستوى دلالة ٠,٠١ = (٢,٥٨)

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية ما عدا المجال السادس "قيادة الفريق"؛ مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح المعلمين ممن سنوات خدمتهم ١٠ سنوات فأكثر، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المعلمين من

أصحاب سنوات الخدمة الأطول الذين شكلوا العصب الأساسي لكثير من اللجان المدرسية، أقر على تقييم وتصويب ممارسات مقرري لجانهم للجدارات الإدارية، وإبداء النصائح لهم ومن خلال تجاربهم السابقة باتخاذ أفضل السبل والقرارات التي تقود العمل الإداري بجدارة، وكيف يمكن الاستفادة من كافة الإمكانيات المتوافرة مهما بدت بسيطة واستثمارها بشكل أمثل؛ لتصبح أداة من أدوات الإنجاز والتميز، كما أن الأزمة الاقتصادية التي تمر بها الأونروا هذه الفترة قد أعاققت عملية التوظيف مما جعل أعداد المعلمين الجدد في تناقص، وأصبحت نسبة المعلمين ممن سنوات خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات أكبر بكثير من أعداد من هم دون ١٠ سنوات خبرة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الأحمدي، ٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة لدى المديرات حسب متغير الخبرة التخصصية لدى المديرات، والفروق بين أفراد عينة الدراسة ذات سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات.

٤,٢,٥ الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء (نموذج كوتر للتغيير) تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥,١٤): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: التوجه نحو الإنجاز	بين المجموعات	7.117	4	1.779	4.627	0.001	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	137.283	357	0.385			
	الاجمالي	144.400	361				
المجال الثاني: التفكير التحليلي	بين المجموعات	8.264	4	2.066	5.333	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	138.293	357	0.387			
	الاجمالي	146.558	361				
المجال الثالث:	بين المجموعات	8.652	4	2.163	5.434	0.000	دالة عند

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المبادرة	داخل المجموعات	142.094	357	0.398			0.01
	الاجمالي	150.747	361				
المجال الرابع: الثقة بالنفس	بين المجموعات	5.365	4	1.341	3.664	0.006	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	130.709	357	0.366			
	الاجمالي	136.074	361				
المجال الخامس: الاهتمام بالنظام	بين المجموعات	5.764	4	1.441	4.514	0.001	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	113.960	357	0.319			
	الاجمالي	119.723	361				
المجال السادس: قيادة الفريق	بين المجموعات	4.560	4	1.140	3.689	0.006	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	110.336	357	0.309			
	الاجمالي	114.896	361				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	6.279	4	1.570	5.138	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	109.072	357	0.306			
	الاجمالي	115.352	361				

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 357) ومستوى دلالة 0.05 = (2.39)، ومستوى دلالة 0.01 = (3.36).

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية، وهذا يدل أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفوضين لدرجة ممارسة مقررري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار شيفيه Scheffe، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

**جدول (٢٨): اختبار شيفيه للكشف عن اتجاه الفروق على مجالات الاستبانة ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية**

المتغير	المنطقة التعليمية	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	المتوسط الحسابي
المجال الأول: التوجه نحو الإنجاز	شمال غزة	-				2.427
	غزة	0.417*	-			2.845
	الوسطى	0.309	0.107	-		2.737
	خانيونس	0.224	0.193	0.085	-	2.651
المجال الثاني: التفكير التحليلي	رفح	0.271	0.146	0.038	0.047	2.699
	شمال غزة	-				2.304
	غزة	0.454*	-			2.759
	الوسطى	0.306	0.147	-		2.611

درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية ....

د. ناجي بكر – سوسن حمدان

المتغير	المنطقة التعليمية	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	المتوسط الحسابي
المجال الثالث: المبادرة	خانيونس	0.227	0.227	0.079	-	2.531
	رفح	0.264	0.189	0.042	0.037	2.569
	شمال غزة	-	-	-	-	2.253
	غزة	0.438*	-	-	-	2.692
	الوسطى	0.352*	0.085	-	-	2.606
	خانيونس	0.176	0.262	0.176	-	2.429
المجال الرابع: الثقة بالنفس	رفح	0.229	0.208	0.122	0.053	2.483
	شمال غزة	-	-	-	-	2.514
	غزة	0.358*	-	-	-	2.872
	الوسطى	0.280	0.077	-	-	2.795
	خانيونس	0.225	0.132	0.054	-	2.740
	رفح	0.184	0.173	0.095	0.041	2.699
المجال الخامس: الاهتمام بالنظام	شمال غزة	-	-	-	-	2.664
	غزة	0.325*	-	-	-	2.989
	الوسطى	0.346*	0.020	-	-	3.010
	خانيونس	0.188	0.137	0.158	-	2.852
	رفح	0.155	0.170	0.190	0.032	2.819
	شمال غزة	-	-	-	-	2.674
المجال السادس: قيادة الفريق	غزة	0.319*	-	-	-	2.993
	الوسطى	0.229	0.089	-	-	2.903
	خانيونس	0.173	0.145	0.055	-	2.848
	رفح	0.097	0.222	0.132	0.076	2.771
	شمال غزة	-	-	-	-	2.474
	غزة	0.385*	-	-	-	2.859
الاستبانة ككل	الوسطى	0.302*	0.083	-	-	2.776
	خانيونس	0.202	0.183	0.100	-	2.676
	رفح	0.198	0.186	0.103	0.003	2.673
	شمال غزة	-	-	-	-	2.474

\* دالة عند 0,05

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين ممن يتبعون لمنطقة شمال غزة من جهة ومن يتبعون لمنطقتي غزة والوسطى من جهة أخرى، لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين يتبعون لمنطقتي غزة والوسطى، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى قلة حركة تنقلات المعلمين في هاتين المنطقتين مما يحافظ على الخبرة التي يكتسبها مقرري اللجان المدرسية ويساعد المدارس واللجان المدرسية على السير قدماً في تحقيق أهدافها بينما منطقة شمال غزة تعاني من كثرة تنقلات المعلمين مما يشكل عبئاً إضافياً على مديري

المدارس حيث يتطلب منهم تنمية جدارات المعلمين الجدد ممن سيتولون منصب مقرر اللجان المدرسية؛ مما يسبب عائقاً أمام تحقيق الخطة الاستراتيجية للمدارس، وهذا ما منح منطقتي غزة والوسطى ميزة استقرار العديد من القيادات الفكرية والإدارية من مقرري اللجان المدرسية والاستفادة من هذه الخبرات كداعم لأعضاء اللجان لتحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية.

٥,٢,٥ الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء (نموذج كوتر للتغيير) تُعزى لمتغير نوع المدرسة (ذكور ابتدائي، ذكور إعدادي، بنات ابتدائي، بنات إعدادي، مشتركة)".  
للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٢٩): اختبار "Kruskal-Wallis Test" للكشف عن درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تعزى لمتغير نوع المدرسة

المجال	نوع المدرسة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الأول: التوجه نحو الإنجاز	ذكور ابتدائي	71	155.83	33.998	4	0.000	دالة عند 0.01
	ذكور إعدادي	77	149.69				
	بنات ابتدائي	23	223.70				
	بنات إعدادي	85	229.91				
	مشتركة	106	173.83				
المجال الثاني: التفكير التحليلي	ذكور ابتدائي	71	156.13	26.230	4	0.000	دالة عند 0.01
	ذكور إعدادي	77	155.40				
	بنات ابتدائي	23	222.22				
	بنات إعدادي	85	222.94				
	مشتركة	106	175.39				
المجال الثالث: المبادرة	ذكور ابتدائي	71	165.70	16.646	4	0.002	دالة عند 0.01
	ذكور إعدادي	77	150.67				
	بنات ابتدائي	23	215.63				
	بنات إعدادي	85	208.59				
	مشتركة	106	185.35				
المجال الرابع: الثقة بالنفس	ذكور ابتدائي	71	161.62	25.412	4	0.000	دالة عند 0.01
	ذكور إعدادي	77	146.36				
	بنات ابتدائي	23	195.78				
	بنات إعدادي	85	223.38				
	بنات إعدادي	85	223.38				

المجال	نوع المدرسة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمة Sig	مستوى الدلالة
المجال الخامس: الاهتمام بالنظام	مشتركة	106	183.67	28.683	4	0.000	دالة عند 0.01
	ذكور ابتدائي	71	156.96				
	ذكور إعدادي	77	148.34				
	بنات ابتدائي	23	204.30				
	بنات إعدادي	85	226.62				
	مشتركة	106	180.89				
المجال السادس: قيادة الفريق	ذكور ابتدائي	71	165.34	20.787	4	0.000	دالة عند 0.01
	ذكور إعدادي	77	155.19				
	بنات ابتدائي	23	174.52				
	بنات إعدادي	85	223.91				
	مشتركة	106	178.94				
	ذكور ابتدائي	71	156.20				
الاستبانة ككل	ذكور إعدادي	77	148.30	29.328	4	0.000	دالة عند 0.01
	بنات ابتدائي	23	209.87				
	بنات إعدادي	85	226.49				
	مشتركة	106	180.33				

يتضح من الجدول السابق أن قيم Sig المقابلة لقيم مربع كاي أقل من (0.05) في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية، مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لدرجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية للجدارات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير عزى لمتغير نوع المدرسة، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين نوع مدارسهم "بنات إعدادي"، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هذه المدارس يغلب على أعضاء لجانها المدرسية ورئاسة هذه اللجان الجنس الأنثوي، فالمعلمات وخاصة في ظل العمل ضمن المرحلة الإعدادية التي تصنف طالباتها بالعلماء الصغار، لاتصافهن بخصائص التفكير التقاربي والتباعدي والقدرة على طرح حلول وبدائل متعددة لمشكلة ما، والقدرة على العصف الذهني وذكر أكبر عدد من المسميات المشتركة، كل ذلك يجعل من معلماتهن مسابيرات لهن، بل ومطلوب منهم تطوير ملكاتهن العلمية وقدراتهن ومهارتهن ليصبحن مرشحات وحاضنات لإبداع طالباتهن اللواتي يمثل مكون أصيل معهن من مكونات اللجان المدرسية، وتتكامل اللوحة لتصنع جميعهن ويرئاسة مقرر لجانهن جدارات إدارية تقدم لوحات متكاملة من الإنجازات المتعددة كما أن طالبات المرحلة الإعدادية يشاركن بفعالية ضمن اللجان كأعضاء فاعلين ونشيطين ولديهن العديد من الأفكار الإبداعية الخلاقة؛ مما يزيد من كفاءة اللجان المدرسية.



## النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: "ما سبل تحسين الجداريات الإدارية لدى مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأوتروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء (نموذج كوتر للتغيير)؟".

من أهم سبل التحسين المقترحة لتنمية الجداريات الإدارية لدى مقرري اللجان المدرسية لدى مقرري اللجان المدرسية ما يلي:

١- وضع دليل إرشادي لعمل اللجان المدرسية، بحيث يحدد لكل لجنة في هذا الدليل مهامها وأدوارها والأنشطة المنوط باللجنة القيام بها، وتحقيقها وفقاً لأطر زمنية محددة وواضحة، ويحتوي الدليل على الجداريات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها مقرر اللجنة المدرسية، ويوضح لكل لجنة مدرسية طبيعة الوثائق والأدلة التي يجب عليها جمعها أولاً بأول؛ للتدليل على طبيعة عملها، وذلك في ملف إلكتروني أو ورقي خاص بها، ويحتوي توضيحاً لكيفية قيام اللجنة بعمل عملية التخطيط والمتابعة والتقييم لأدائها، والنماذج والخطط التي تحتاجها اللجنة للقيام بعملها على الوجه الأكمل.

٢- صياغة قرارات تربوية تحث على تنفيذ برامج تدريبية؛ لتنمية الجداريات الإدارية لمقرري اللجان المدرسية.

٣- عقد دورات تدريبية على مستوى المناطق التعليمية؛ لتنمية الجداريات الإدارية لمقرري اللجان المدرسية.

٤- تخصيص رئاسة التعليم بالأوتروا لزمرة من المحفزات المادية والمعنوية؛ لدعم أصحاب الأفكار والمشاريع الريادية من أعضاء اللجان المدرسية.

٥- توسيع صلاحيات مقرري اللجان المدرسية، ليتمكنوا من إزالة العوائق التي قد تعيق تحقيق إنجازات أعضاء لجانهم.

٦- حث الإدارة المدرسية لمقرري اللجان على القيام بدراسة متعمقة لقدرات أعضاء لجانهم؛ ل يتم توزيع المهام وفق مستوى ونوعية هذه القدرات.

٧- تكثيف الاجتماعات الدورية بين الإدارة المدرسية ومقرري اللجان وأعضائها؛ لتوعيتهم بالغايات والمرامي من إنشاء هذه اللجان، ووضعهم في صورة الإمكانيات المتوافرة التي يمكن العمل والإنجاز على ضوءها.

٨- إقامة مهرجانات تعرض خلالها اللجان إنجازاتها، ويحضرها المسؤولون في التعليم وأعضاء من مؤسسات المجتمع المحلي، يكرم خلالها المبدعون، وأصحاب المشاريع المنتجة.

٩- إجراء تقييم دوري للمدارس عن إجراءاتها في مجال تنمية الجداريات الإدارية لمقرري اللجان، ومجال عمل اللجان المدرسية، وإعداد تقارير علمية عن التقييم، وإلزام المدارس بالعمل على التوصيات التي تضمنتها تقارير التقييم.

- ١٠- نشر تجارب النجاح المميزة في مجال تنمية الجدارات الإدارية لمقرري اللجان المدرسية، وتحفيز المبادرات والتجارب الناجحة.
- ١١- تنفيذ شراكات دولية مع مدارس عربية وأجنبية، لتبادل الخبرة والاستفادة من تجاربهم في قيادة اللجان المدرسية وحث المعلمين على الإطلاع على تجارب ناجحة لدول أخرى في مجال عمل اللجان المدرسية.
- ١٢- الاستفادة من التكنولوجيا والتطورات التقنية الحديثة في تنفيذ أنشطة اللجان وتدريب المقررين وأعضاء اللجان على استخدامها.
- ١٣- تنفيذ مؤتمرات وأيام دراسية وورش عمل تطويرية بالشاركة مع الجامعات الفلسطينية في مجال تنمية الجدارات الإدارية لدى مقرري اللجان المدرسية وآلية عملها.
- ١٤- بناء وتدعيم شراكات فاعلة بين المدرسة والمجالس المدرسية وأعضاء المجتمع المحلي؛ لدعم التغيير والتطوير المستمرين في المدارس.
- بحوث ودراسات مقترحة:**
- من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، فإن الباحثان يقترحان إجراء الدراسات التالية:
- ١- دراسة لبناء تصور مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
  - ٢- دراسة لبناء تصور مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى مشرفي المباحث الدراسية في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
  - ٣- دراسة العلاقة بين الجدارات الإدارية ومستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.
  - ٤- دراسة متطلبات بناء الجدارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
  - ٥- دراسة واقع الجدارات الإدارية لدى مشرفي المباحث الدراسية في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، وسبل تطويرها.
  - ٦- دراسة مقارنة بين واقع الجدارات الإدارية لدى مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية من فلسطين.
  - ٧- دراسة لبناء برنامج تدريبي لتطوير الجدارات الإدارية لدى مقرري اللجان المدرسية.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور، محمد (٢٠٠٧). *لسان العرب*، القاهرة، جمهورية مصر العربية: دار المعارف.
- أبو ناهية، صلاح الدين (٢٠٠٠). *الطرق الإحصائية في البحث والتدريس*، ط٢، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الأحمدى، عزيز (٢٠١٥). درجة توفر معايير الجدارة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية والمعلمات، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الأغا، إحسان (٢٠٠٠). البحث العلمي عناصره مناهجه أدواته، مطبعة الأمل التجاري. غزة فلسطين.
- أبو ناصر، فتحى (٢٠٠٨). *مدخل إلى الإدارة التربوية- النظريات والمهارات*، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أبو النصر، مدحت ومحمد، ياسمين (٢٠١٧). *التنمية المستدامة مفهومها - أبعادها - مؤشراتها*، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- بشماتي، شكيب (٢٠١٤): دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٦ (٥)، ص ٩١.
- بطاح، أحمد والطعاني، حسن (٢٠١٦). *الإدارة التربوية - رؤية معاصرة*، ط١، عمان، الأردن: دار الفكر .
- بيومي، محمد(١٩٩٦). واقع المجالس واللجان المدرسية بالتعليم العام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وسبل تفعيله دراسة ميدانية، مجلة التربية المعاصرة، السنة ١٣ ، العدد ٤٤ ، ١٠٩-١٥٣ .
- الثبيتي، خالد (٢٠١٨). قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية النفسية، ١٠ (٢١)، ١٦١-٢٠٩ .
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (٢٠١٨). *التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل*، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- دنديس، علاء (٢٠٠٩). *دليل المعلمين الجدد*، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سبنسر الأصغر، لايل م و سبنسر، سيجمان م (١٩٩٩). *الجدارة في العمل نماذج الأداء المتفوق*، ( ترجمة: أشرف جمعة)، الرياض، السعودية: مركز البحوث والدراسات الإدارية.

- سعد ، محمود (٢٠١٦) . لجان العمل المدرسية، مجلة الوطن الالكترونية .  
<https://www.al-watan.com/news-details/id/43329/d/20161203>
- سفر ، منال (٢٠١٧). الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بالمدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية ، مجلة القراءة والمعرفة ، (١٩٤) ، ٢٠٠-٢١٦ .
- السويلم، إبراهيم (٢٠٠٢). التوجيه والإرشاد الطلابي مفهوم ونشأة التوجيه والإرشاد الطلابي، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية: دار طويق للنشر والتوزيع.
- شرارة، مجدي (٢٠١٩). الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، نشر شخصي الكتروني للمؤلف.
- عامر، سامح (٢٠١٧) . دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية  
 "رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية"، المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي "نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر"، ٦-٨ مايو ٢٠١٧.
- الفضالة، فهد (٢٠١٨). الجدارة في العمل، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، (١٤٠)، صفاة ، الكويت.
- الفيروز آبادي، مجد الدين (٢٠٠٨) . القاموس المحيط، القاهرة، مصر: دار الحديث.
- كردي، أحمد (٢٠١٣). مفهوم وخصائص الجدارة الإدارية، موقع بوابات كنانة أونلاين،  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/570619>
- كوتر، جون وآخرون (٢٠١٦) . عن قيادة التغيير، (ترجمة: داوود القرنة)، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
- كوتر، جون ورائجبير هولجر (٢٠٠٩). جبلنا الجليدي يزوب التغيير والنجاح تحت أي ظرف، الطبعة الأولى، الرياض ، السعودية : مكتبة جرير.
- مرسي، محمد (١٩٧٥). الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر: عالم الكتب نشر توزيع طباعة.
- المغربي، محمد (٢٠٢٠). إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر : الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (٢٠١٥). الجدارات الوظيفية الرئيسة الواجب توافرها في المرشحين للوظائف.
- ثانياً : المراجع الأجنبية
- Bu'cker, Joost and Poutsma, Erik (2010). Global management competencies:

- a theoretical foundation, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 No. 8, 2010, pp. 829-844.
- Gupta, B. L. (2011). *Competency Framework for Human Resources Management*, First Edition, New Delhi: Concept Publishing Company.
- Lambert, M., & Bouchamma, Y. (2019). The Development Of Competencies Required For School Principals In Quebec: Adequacy Between Competency Standard And Practice, *Education Policy Analysis Archives*, 27, 116.
- Osakwe, R. I. (2016). Managerial Competencies Of Principals Of Federal Government Colleges In North Central, Nigeria (*Doctoral Dissertation*).
- Putri, M. N., Kristiawan, M., & Rohana, R. (2020). Mapping Principal's Competency Of Secondary School, *International Journal Of Educational Review*, 2(2), 151-159.
- Richesin, A. L. (2011). Assessing The Implementation Of A Non-Profit Organizational Change Initiative Using Kotter's (1995) 8 Step Change Model 'East Tennessee State University Digital Commons @ East Tennessee State University
- Turner, Kendra M (2017). *Impact of Change Management on Employee Behavior in a University Administrative Office*, Walden University, Ph.D.
- Velju, L., & Manxhari, M. (2017). The Impact Of Managerial Competencies On Business Performance: Sme's In Kosovo. *Journal Of Management*, 30(1), 59-65.

