

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة
الشخصية من وجهة نظر المعلمين

محمد يونس إسماعيل النجار

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2018م/1439هـ

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية
من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالب: محمد يونس إسماعيل النجار

بكالوريوس رياضيات من جامعة القدس - أبو ديس - فلسطين

إشراف: د. كمال مخامرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية من جامعة القدس

2018م \ 1439هـ



جامعة القدس - أبو ديس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

إجازة الرسالة

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية
من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالب: محمد يونس إسماعيل النجار

الرقم الجامعي: 21612529

المشرف: الدكتور كمال مخامرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/8/5م. من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم

التوقيع: د. خلدون

التوقيع: د. محمد

التوقيع: د. محمد

1. رئيس لجنة المناقشة: د. كمال مخامرة

2. ممتحناً داخلياً: أ.د. محمود أبو سمره

3. ممتحناً خارجياً: د. إبراهيم الصليبي

القدس - فلسطين

1439هـ - 2018م

الإهداء

إلى الإمام الأول، والقُدوة العظيمة سيّد الخلق، وحبيب الحق محمد ... صلى الله عليه وسلم

إلى كلّ أتباعه، والسائرين على دربه

إلى كلّ العلماء العاملين، والدعاة المخلصين

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى والدتي الغالية أطل الله في عمرها

إلى رفيقة دربي رمز الوفاء ومصدر الإلهام المتواصل لي

زوجتي الغالية

إلى فلذة كبدي التي اقتطعت من وقتها ابنتي العزيزة

اليمامة

إلى كل من علمني حرفاً، أو قدم لي عوناً، أو أسدى لي معروفاً

أهدي هذا العمل المتواضع، سائلاً المولى عز وجل القبول والمغفرة.

الباحث

شكر وعرّفان

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، الحمد لله الذي أنعم علي بنعمتي العقل والدين القائل في كتابه العزيز (وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ) سورة يوسف آية (76) صدق الله العظيم. وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم) من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه) رواه ابو داوود.

أتوجه بالشكر الى من رعاني طالباً في برنامج الماجستير ومشرف هذه الدراسة الدكتور كمال مخامرة، الذي له الفضل بعد الله عز وجل، على الرسالة منذ كان الموضوع عنوانا وفكرة، الى أن أصبح بحثا ورسالة، فله مني كل الاحترام والتقدير.

وأقدم بالشكر الى كل من قدم لي عوناً ويسر لي أمراً، وساهم في انجاح هذه الدراسة. كما أتقدم بالشكر الجزيل الى لجنة مناقشة الرسالة المحترمين الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة، والدكتور إبراهيم صليبي.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر الممزوج بالمحبة والعرّفان لمن تمنيت أن أذكرهم لكنهم، ارتأوا ان يكونوا جنوداً مجهولين، يقدمون كل ما بوسعهم ويحتسبونهم عند الله، أولئك الذين كانت بصمتهم واضحة في الدعم والإسناد والتعزيز في كل مراحل البحث.

الباحث

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

اسم الطالب: محمد يونس إسماعيل النجار

التاريخ: 5/8/2018م

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (542) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية (3.36) وبنسبة مئوية بلغت (67.15%).

إن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمجال الصفات الشخصية جاءت بدرجة كبيرة، أما مجال العلاقات الإنسانية ومجال التواصل الفاعل ومجال أداء العمل الفائق فجاءت بدرجة متوسطة.

وتبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وبالنسبة للمتغيرات: المؤهل العلمي والمديرية والمرحلة ظهرت فروق في الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية وكانت الفروق لصالح البكالوريوس والماجستير فأعلى، ولصالح مديرية تربية جنوب الخليل والمرحلة الثانوية.

وتبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وبناءً على النتائج السابقة فقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها:

وضع لوائح وأنظمة دقيقة وشاملة لتوصيف أدوار ومسؤوليات المدراء في المجالات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية، زيادة وعي المدراء بحقوق أعضاء هيئة التدريس وواجباتهم، ووضعها ضمن لوائح وأنظمة، الاستفادة من خبرات مدراء المدارس ومهاراتهم وممارستهم لمعايير الجودة الشخصية في تنمية مديري المدارس وتدريبهم.

The degree of the practice of the principals of public schools in Hebron governorate to the standards of personal quality from the perspective of teachers.

Prepared by: Mohammad Younis Ismael AL-Najjar

Supervised by: Dr. Kamal Makhamrah

Abstract

This study aimed at identifying the degree of practice of the public-school principals in Hebron governorate to the personal quality standards from the point of view of teachers. The study was conducted on a sample of (542) teachers working in public schools in Hebron governorate, Descriptive approach through the use of a questionnaire as a data collection tool. The study reaches the following results:

The degree of practice of the principals of public schools in Hebron governorate to the personal quality standards from the point of view of the teachers came to a medium level, where the mean of the total score of personal quality standards (3.36) and percentage (67.15%).

The degree of practice of the principals of public schools in Hebron governorate to the standards of personal quality from the point of view of teachers according to the field of personal qualities came to a great extent, and the field of human relations and the field of effective communication and the field of the performance of super work came to a medium degree.

There are significant differences in the total degree of personal quality standards were differences in favor of bachelor's and master's degree and above, and in favor of the Directorate of Education south of Hebron and the secondary stage.

There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the total degree of personal quality standards of the principals of public schools in Hebron governorate from the point of view Teachers are attributed to the variable years of experience.

Based on the above results, the study reached several recommendations, the most important of which are:

Setting up accurate and comprehensive regulations to define the roles and responsibilities of managers in academic, administrative and social fields. Raising managers' awareness of the rights and duties of faculty members and placing them within regulations and regulations. Benefiting from the experiences of the principals and their skills and their practice of personal quality standards in the development principals and training.

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يعتبر مدير المدرسة من أهم القيادات التربوية في السلك التعليمي، إذ تعول عليه الإدارة التربوية كثيراً في تحقيق أهدافها، وفي تنمية البيئة التعليمية المدرسية التي يقودها، ويعمل على تطويرها، فالمدير المحور الرئيس للعملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بالإدارة المدرسية وتطويرها وتحسين أدائها، فهو العنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة.

كما تعد الإدارة هي الأصل الذي انبثقت عنها الإدارة التربوية والمدرسية، وتتفق الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل في كل منهما، ولكنها تختلف عنها في التفاصيل التي تشتقها من طبيعة التربية والتعليم (الغريب، الصويلح، 2017).

وتعتبر إدارة المدرسة المسئولة الأولى عن تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، حيث تعد بمثابة الميسر لتطوير نظام العمل داخل المدرسة، وتساهم في تحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب، ومعاونة الأفراد العاملين على القيام بأعمالهم، ونشر روح التعاون والمشاركة داخل المدرسة، وهي ذات صلات وثيقة بكافة عناصر العملية التعليمية من معلمين ومناهج وطلاب وجوانب إدارية وإشرافية، وعادة ما تعكس هذه المدارس النمط العام للتعليم في المجتمع بخصائصه وقوانينه وتنظيماته، كما لها دور مهم في تطوير العمل التربوي وزيادة فعاليته وإنتاجه (الجبوري، 2002).

ويمثل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس إحدى الركائز لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة، لأن مدى فعالية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على أداء إدارة المدرسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة كنظام، حيث يحدد ما يجب

على الأفراد القيام به داخل المدرسة، وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة ويحدد مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها وجوانب الأداء التي تحتاج للتحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها (مجاهد وعناني، 2011).

فتم إضافة الاتجاه نحو تطبيق الجودة في الإدارة المدرسية نتوجاً لهذا التغيير ولهذه الاتجاهات التي بات الأخذ بها ضرورة من ضرورات نجاح الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل معايير إدارة الجودة، ومتطلبات العصر ومعطياته التي فرضت نفسها بقوة على توجهات الإدارة التربوية التي تسعى دائماً إلى تحسين أدائها تحقيقاً للهدف الأكبر، وهو تحسين المنتج التعليمي المتمثل في الطلاب والطالبات (محافظة وفريجات، 2011).

فنظام إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر على تطوير معايير الاداء والتركيز على تحسين أداء المدراء والمعلمين والطلاب وتطوير البرامج والخطط الدراسية، وتحسين عمليات التقييم التربوي، حيث أن التركيز على مدخلات وعمليات النظام التربوي هو وحده الذي يكفل لنا جودة مخرجات هذا النظام، والارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (أبو حصيرة، 2008).

فإدارة الجودة الشاملة بالمدارس تقوم على معايير وضوابط دقيقة تضمن نجاح أداء المدرسة وعناصرها، إلا أن نجاحها مرهون بمستوى الجودة الشخصية لدى المديرين القائمين على إدارة وتطبيق الجودة الشاملة في المدرسة (السلمي، 2014).

فالجودة الشخصية هي الأساس التي تبنى عليه الجودة المدرسية، فالأفراد هم المتغير الأساس ولبنة البناء المدرسي في معادلة الجودة وليست العمليات والتقنية (اليحيوي، 2011).

فهناك مجموعة من سمات الشخصية وسمات الأداء تقوم عليها الجودة الشخصية التي ينبغي توفرها لدى مديري ومديرات المدارس من أجل ضمان جودة العمل، وهذه السمات تتعلق بالصفات الإيجابية

لشخصية المديرين وقدرتهم على إقامة علاقات إنسانية معتدلة، وتواصل إداري جيد وفاعلية في العمل (السلمي، 2014).

ونظراً لأهمية الجودة الشخصية، ودورها في نجاح المدرسة في تحقيق الجودة، وفي تحسين أداء العمل الإداري، فإن أهمية هذه الدراسة تتحدد في معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين.

2.1 مشكلة الدراسة

يقوم مدير المدرسة بدور ريادي يتطلب توفر مجموعة من الخصائص والمميزات التي تؤهله للقيام بأعباء هذا الدور على جميع المستويات، وهذا يتطلب توفير الصحة الجيدة والذكاء والقدرة، والسمات الشخصية، فينطلق مدير المدرسة من دراية معرفية ويكون لديه اتجاهات إيجابية نحو العمل، ويكون قادراً على تفعيل الأنظمة والقوانين بطريقة مميزة مع إقناع الذين يتعاملون معه بحكمته وإدارته، وقدرته على تنمية اتصالات فعالة وتحسين عام لبيئة العمل مما ينعكس إيجاباً على العمل في المدرسة، وعليه يمثل أداء مديري المدارس تحدياً حقيقياً كون معظمهم غير متخصصين في الإدارة وذلك بالرجوع إلى السجلات المتوفرة في مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التعليم العالي.

وانطلاقاً مما سبق: تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين؟

3.1 أسئلة الدراسة

انبثق عن الدراسة الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية، والمرحلة)؟.

4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- تعتبر من الدراسات القليلة على حد علم الباحث التي تناولت موضوع الجودة الشخصية بأبعادها في الإدارة المدرسية في محافظة الخليل، فتكون الدراسة الحالية إضافة للمكتبة ومدخل لدراسات أكثر توسعاً حول معايير الجودة الشخصية في التعليم.
- تسهم نتائج وتوصيات الدراسة في تطوير برامج تدريب المديرين والمديرات في الميدان التربوي.

5.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية لمعايير الجودة الشخصية بمجالاتها (الصفات الشخصية الإيجابية، العلاقات الإنسانية، الفاعلية في العمل) من وجهة نظر المعلمين.
- تقييم درجة ممارسة معايير الجودة الشخصية الممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل، تم التعرف على احتياجاتهم التدريبية، والعمل على سد النقص، فيفيد الجهات المسؤولة عن التدريب التربوي، ومشرفي الإدارة المدرسية، ومديري التربية والتعليم ووضع البرامج التدريبية لمديري ومديرات المدارس وفق أسس ومعايير الجودة الشخصية.

6.1 فرضيات الدراسة

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني انبثقت الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة.

7.1 حدود الدراسة

- الحدود المفاهيمية: تركزت الدراسة على المفاهيم التربوية التي وردت بها.
- الحدّ البشري: تحددت هذه الدراسة بمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
- الحدّ المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على محافظة الخليل.
- الحدّ الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام 2017 - 2018.

8.1 مصطلحات الدراسة

درجة الممارسة: هي الوعي والسعي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشخصية من قبل الإدارة المدرسية في المؤسسات التربوية (محافظة وفريجات، 2011: 2368).

وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المعلمون من الإجابة على فقرات مقياس الجودة الشخصية الذي أعد لهذا الغرض.

معايير: المعايير كما يعرفها (شحاتة والنجار، 2003، ص285) "القواعد النموذجية والأطر المرجعية والشروط التي تحكم من خلالها أو يقاس عليها سلوكيات الأفراد أو الجماعات وأنماط التفكير أو الإجراءات".

ويقصد بها إجرائياً: عبارات وصفية تحدد الصورة المثلى للجودة الشخصية التي ينبغي أن تتوفر لدى مديري المدارس في محافظة الخليل حتى يتم الحكم على أعمالهم.

الجودة: فلسفة إدارية عامة تركز على الاستخدام الفعّال للموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق الأهداف، من خلال التوافق مع متطلبات المجتمع ضمن التحسين المستمر لنظام الجودة (أحمد، 2003، ص74).

وتعرف إجرائياً بأنه: ترجمة احتياجات المعلمين إلى خصائص محددة تكون أساساً في طريقة أداء عمل مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

الجودة الشخصية: عرفت (العيسي، 2007، ص12) "الجودة الشخصية بأنها مجموع الصفات التي تتمتع بها الشخصية الإيجابية، وتتنضح في التفكير العالي للذات، والقدرة على ممارسة المسؤولية الشخصية والمثابرة، وتنفيذ ما يوكل له من أعمال، مع الحفاظ بقدر عالٍ من الصدق والأمانة، إضافةً إلى قبول النقد البناء والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير وإدارة الوقت بنجاح.

وتعرف إجرائياً: بأنها أداء مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمهامهم بطريقة صحيحة من خلال ما يتمتعون به من صفات شخصية وعلاقات إنسانية وتواصل فعال وفاعلية في العمل من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الجودة الشخصية

يعتبر موضوع الجودة الشخصية لدى مدراء المدارس من الموضوعات المهمة، ويرجع ذلك إلى أن المدير هو العنصر الفعال في جودة التعليم، وجودة الفرد هي أساس جودة المؤسسة.

1.1.1.2 مفهوم الجودة الشخصية

يرتبط مفهوم الجودة الشخصية بصفات الأشخاص الإيجابية وبجوهرهم، ومن هذا المنطلق فقد أشار مالهي (2006) إلى أن الجودة الشخصية تعني: "الدرجة التي يعبر عنها الفرد عن سمات شخصية إيجابية، ويمارس علاقات إنسانية جيدة، ويظهر أداءً مميزاً في العمل، وأهم سمات الجودة الشخصية هي تقدير الذات الذي يصنع الجانب الأكبر من شخصية الفرد وقدراته". ويرى فوزي (2011) أن تقدير الذات يعتبر أساس الجودة الشخصية، حيث أشار إلى أن أهم ما يحدد الجودة الشخصية هو عنصر تقدير الذات، والذي يعد أساساً لقياس فاعلية الشخصية وسماتها الإيجابية.

2.1.1.2 أهمية الجودة الشخصية :

تعتبر الجودة الشخصية ذات أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والتأثير الإيجابي في الحياة من خلال الثقة بالنفس وتحقيق الذات.

فقد أكد كل من عبد العال (2002) وأبو سبعة (2000) على أن الثقة بالنفس، وامتلاك الخصائص الشخصية الإيجابية، والتقدير العالي للذات، يظهر قيمة الفرد الاجتماعية والشخصية والمهنية، ويؤثر على مستوى الأداء في العمل، وعلى الطريقة التي يتم بها التعامل مع الآخرين، وفي القدرة على التأثير عليهم، وهو ما يشير إلى أن هذه السمات تعد مفاتيح الشخصية السوية، وطريقاً للوصول إلى النجاح في العلاقات الاجتماعية والتوافق الشخصي والاجتماعي والمهني، وفي مجال الإبداع والسعادة والتفاؤل والتشاؤم، لهذا فهي عامل مهم في تحديد السلوك الاجتماعي والشخصي.

وعليه تمثل ممارسة إدارة المدرسة تحدياً حقيقياً؛ لكون معظم المدراء غير متخصصين في الإدارة أو غير مدربين لتولي مهام إدارية (لوкас، 2006) .

ولكي يمارس مدير المدرسة مهامه بفاعلية، وتُحقق المدرسة أهدافها كان لابد أن يتحلى مدراء المدارس بمعايير الجودة الشخصية، التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة شبه المتفق على معناها بأنها: أداء المدراء لمهامهم بطريقة صحيحة وفقاً للمعايير التي يتوقعها المستفيدون لتحقيق رضاهم من خلال ما يتمتعون به من صفات شخصية إيجابية، وعلاقات إنسانية، وتواصل فاعل، وأداء العمل بطريقة فائقة (مالهي، 2006).

وتمثل الجودة الشخصية أهمية حيث تبدأ الجودة بالفرد، فالمتغير الأساس في معادلة الجودة هم الأفراد؛ لأنهم هم الذين يصنعون المنتجات وابتكرون الخدمات ذات الجودة العالية، ويديرون الأنظمة، ويجعلونها تعمل بكفاءة، وليست التقنية أو الأدوات؛ لذلك فإن تعزيز الجودة الشخصية لدى مدراء المدارس يؤدي إلى رفع كفاءتهم وتعزف ذاتهم وفهمها وتنميتها، ويزيد من معرفتهم بكيفية إدارة المؤسسة بجودة عالية (Halan, 2005).

ويعمل على تأهيل وبناء قدراتهم الوظيفية وتحفيزهم لتحقيق الجودة الشخصية وبناءها، ويجعل في داخلهم دوافع وأهداف لتحقيقها بشكل ناجح، ويعزز ثقتهم بأنفسهم، ويرفع مستوى تقديرهم

لذواتهم، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية الكامنة، وتخليصهم من ضغوط العمل، ومساعدتهم على تحويل جو العمل إلى بيئة جاذبة، ورفع مستوى جودة الأداء (Brown, 2009).
وتتميز الجودة الشخصية بأنها لا تنتهي أبداً من التحسين المستمر للذات، الذي ينعكس على السلوك اليومي للفرد، ويمكن اكتسابها وتعزيزها (مالهي، 2006).

2.1.2 أبعاد الجودة الشخصية:

للجودة الشخصية أبعاد تتمثل في:

1.2.1.2 الصفات الشخصية الإيجابية:

تشير إلى الصفات العقلية والبدنية والوجدانية التي يتميز بها الشخص الكفاء، التي تميزه عن غيره و تظهر أثناء ممارسته لوظائفه، ومن صفات الجودة الشخصية أن يتمتع الشخص بسمات الشخصية الإيجابية، مثل: القدرة على التمتع بتقدير عال للذات، و ممارسة المسؤولية الشخصية والمثابرة، والمحافظة على قدر عال من الصدق والأمانة، والصبر، وقبول النقد البناء والمرونة، والقدرة على التكيف مع التغيير، وإدارة الوقت بنجاح، والجد في العمل والانضباط والالتزام (Finkelman and Kenner, 2009).

2.2.1.2 العلاقات الإنسانية:

تشير إلى التفاعلات الإيجابية التي تحدث بين المدير وأعضاء هيئة التدريس، والتي تحمل في ثناياها معاني التواضع، والعدل والأخوة والاحترام المتبادل والتعاون لتحفيزهم لأداء مهامهم بجودة عالية إن نجاح المدراء في تأدية مهامهم والوصول إلى درجة عالية من الجودة الشخصية يتطلب ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية مع المدرسين، ويقتضي ذلك تطبيق قواعد أساسية ومحددة تتمثل في إدارة الانفعالات بشكل متوازن، وأن تتصف شخصيته ببصيرة نافذة عند التعامل مع الآخرين، والمعرفة بسلوكياتهم للتعامل معهم من منطلق سلوكياتهم وحالاتهم،

والاحترام المتبادل لآرائهم وأفكارهم ورفض ما لا يتناسب بطريقة لبقة، وأن يكون لديه قدرة فائقة على حل المشكلات، وأن يتحلى بأسلوب هادئ متزن لمواجهة إدارة الأزمات، وحل الخلافات وعدم تصعيد الأمور والصراعات بصفة شخصية أو التهرب من مواجهة المشكلات وحلها، والتقيد عند حل المشكلات بنظم وأسس العمل وإن كانت لا تتناسب معه شخصياً، والمحافظة على سرية العمل (Reina, 2006).

ويشير أحمد (2000) إلى العلاقات الإنسانية بأنها السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل والعاملين، ثم بين العاملين بعضهم البعض، وبين المشتغلين في مؤسسة من المؤسسات والمتصلين بهذه المؤسسة، والذي يقوم على حسن النية نحو الآخرين، وحسن القصد في العمل، والذي يقوم على الدراسة والموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية على هدى من المصلحة العامة، والذي يقوم على شعور وإيمان عميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها. من خلال ما تقدم نستطيع القول أن للعلاقات الإنسانية، وتفعيل الدور الاجتماعي للمدير سواء مع العاملين في المدرسة أو المجتمع المحلي المحيط، أو مع كل من له صلة بالعملية التعليمية والتربوية دوراً هاماً وإيجابياً في إنجاز أهداف المدرسة وغاياتها، على أن تكون هذه العلاقات على أسس موضوعية.

ويشير الخواجا (2004) بأن نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية تهتم بالعلاقات الإنسانية في العمل، وتؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي تابعة من القائد لاتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من اتباعه من خلال ادراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة أن يتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ ليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة.

ويذكر عريفج (2001) أن أصحاب هذه المدرسة لا يقصدون أن يخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين المدير والمرؤوسين، ولكن ما يتوخاه أصحاب هذه النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين بحيث يؤدي العاملين أدوارهم دون اللجوء للمراوغة أو مقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، فالعامل الذي لا يكون معوقاً بمشكلات يستطيع أن يركز على العمل فتقل الأخطاء التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وعمل الفريق، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها.

3.1.2 التواصل الفعال:

يمثل التواصل أهمية بالغة في قيام علاقات مادية ومعرفية بين المدير وأعضاء هيئة التدريس فالتواصل هو من فعل تواصل يتواصل وهو حوار يتبادل فيه المدير إرسال معلومات وأفكار وأحاسيس سواء كان هذا التبادل قصدياً أو غير قصدي مع أعضاء هيئة التدريس بهدف تحقيق تفاهم متبادل بين الطرفين و التواصل إذ أنه الآلية التي توجد بواسطته العلاقات الإنسانية وتتطور (Lasater, 2010).

إن من أهم مهارات التواصل الفاعل بين المدير وأعضاء هيئة التدريس تفهم المدير للوصف الوظيفي، والإبداع في مهارات الحوار، وعدم التعالي على الطرف الآخر، واستخدام نبرة صوت مناسبة للحوار، لأن درجة ونبرة الصوت تتبئان عن الشخصية والاستدلال بجوانب واقعية عند المحادثة والمرونة في الحديث، واستخدام أسلوب الإقناع، والاهتمام بالطرف الآخر، وتجنب مقاطعة المتحدث، وحسن الإنصات والاهتمام بالرسالة وما تتطوي عليه من مشاعر المتحدث إزاء الموضوع، والتركيز على ما يقال وليس على الكيفية التي ينقل بها، ومحاولة رؤية الأشياء من

منظور المتحدث، وانفتاح العقل لما يقال، والاحتفاظ بالحكم والتقييم حتى ينتهي المتحدث من كلامه، واختيار المكان والزمان المناسبين لنقل أي نقد بناء للطرف الآخر، وتجنب الانفعال (Ludden, 2001).

4.1.2 أداء العمل بطريقة فائقة:

يقصد بها أداء المدراء لأعمالهم بكفاءة وفاعلية من خلال توجيه الأداء لتحقيق الميزة التنافسية ويتحقق أداؤهم عن طريق وضعهم معايير للأداء قابلة للتحقيق، وممارسة الإدارة الوقائية عن طريق بناء الجودة في عمليات العمل، والإدارة بالحقائق، والمعرفة بأساليب إدارة الوقت والمحافظة عليه، واستخدام أوقاتهم وتسخير طاقاتهم أثناء العمل بما يخدم مصلحة العمل، وعدم إضاعته في الأمور الشخصية. إضافة إلى استخدام طرق التفكير الإيجابية، ومحاولة المعرفة بتفاصيل العمل، وكيفية طرق التعامل مع المشاكل وحلها، والتمتع بقوة التركيز والملاحظة، والانتباه عند حل المشاكل إلى أسبابها ومصدرها دون أخذها بصفة شخصية، كما يجب أن يكونوا على معرفة بوظيفتهم كمدراء بشكل كامل ودقيق، مع الاطلاع على الأبحاث والتطورات في مجال القيادة الفاعلة للمدارس وأداء العمل بنجاح؛ ذلك لأن المعرفة مصدر من مصادر القوة في التميز في أداء العمل، وأداء العمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى، وتجنب التتابع مع الآخرين. وتحدي الأفكار الشائعة والأنماط والقوالب التي تقوم على أساس تجارب وخبرات الماضي، والانفتاح على الأفكار والتجارب الجديدة، ومحاولة تطبيقها في المدارس (Zaffron and Dave, 2009).

هذه هي الأبعاد الأربعة للجودة الشخصية كما جاءت لدى العديد من المختصين بهذه الشاكلة، وقد تبنى الباحث هذه الأبعاد في أداة دراسته.

5.1.2 الإدارة المدرسية:

لقد أدى تطور الإدارة التربوية، وتعدد أهدافها، واتساع مجالاتها وتنوع عملياتها في الوقت الحاضر إلى تغيير وظيفة الإدارة المدرسية، فلم تعد عملية روتينية تمارس عملياتها وفقاً لمنهج ثابت وطريقة محددة، بل أصبحت عملية إنسانية ديناميكية تهدف إلى توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ العملية التعليمية والتربوية في المدرسة، وكذلك تهيئة الظروف المناسبة لإتمام هذه العملية بنجاح، ومن أهم وظائف الإدارة المدرسية كما أشار مصطفى وعمر (2003) ما يلي:

- تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة.
- توزيع العمل بين العاملين بالمدرسة وفقاً لمؤهلاتهم وإمكاناتهم الفردية.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية وتهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية.
- تطوير المناهج الدراسية.
- تنمية المعلمين مهنيًا.
- رعاية الموهوبين، وعلاج المتأخرين دراسياً.
- النهوض بالمكتبات المدرسية.
- إعداد برامج التوجيه والإرشاد الطلابي، وتقديم الخدمات الصحية للطلاب.
- الإشراف على النواحي المالية للمدرسة، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والاستفادة من هذه العلاقة في خدمة العملية التعليمية والتربوية.

وذكر العمایرة (2000) أن وظائف الإدارة المدرسية تتلخص في أربع نقاط هي:

1. دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه، والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

2. العمل على تزويد المتعلم باعتباره محور العملية التعليمية بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.

3. تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم، وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.

4. الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة، لتحقيق الأهداف التربوية المقررة من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس، وتدريبهم وعقد الدورات والندوات لهم.

1.5.1.2 مهام ومسؤوليات مدير المدرسة:

يعد مدير المدرسة المسؤول الأول في المدرسة، وعليه تقع مسؤولية الوظائف الأساسية لإدارة المدرسة (التخطيط- التنفيذ- التوجيه- التنسيق) وذلك وفقاً للسياسة العامة للتعليم والفلسفة التربوية التي تضعها الدولة، ولقد اختلفت النظرة لعمل مدير المدرسة في الآونة الأخيرة عما كانت عليه في السابق، فلم يعد دوره مقتصرًا على النواحي الإدارية البحتة، بل أصبحت النواحي الفنية من أهم الأمور التي يوليها بالغ العناية والاهتمام (المنيف، 2000).

وفي ظل المفهوم الحديث للإدارة المدرسية اتسعت مهام مدير المدرسة لتشمل ما يأتي:

1. مهام إدارية تتعلق بشؤون الطلبة، والبناء المدرسي، والتسهيلات المدرسية، والإشراف على دوام العاملين والطلبة، وحل مشاكلهم، وتوزيع الكتب المدرسية، والاتصال على المسؤولين بشأن كل ما يتعلق بالمدرسة من تطبيقات وتشكيلات، وأعمال الاختبارات، وغير ذلك من الأمور الإدارية.
2. مهام فنية داخل المدرسة، وتشمل الإشراف الفني على المعلمين، وما يتعلق بعمليات النمو الشامل المتكامل للطلاب، وتقييم المناهج.

3. مهام خارج المدرسة، وتشمل علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ومؤسساته (الدويك، وآخرون، 2002).

ولقد ذكر نشوان (2001) أن مجالات عمل مدير المدرسة تتضمن: تطوير المعلمين وتمييزهم مهنيًا، وتحسين تنفيذ المناهج الدراسية، وتحقيق النمو الشامل للتلاميذ، والبناء المدرسي وملحقاته، والبيئة المحلية والمجتمع المحلي.

6.2 الدراسات السابقة

1.6.2 الدراسات العربية

دراسة المعشني (2017) بعنوان: البرمجة اللغوية العصبية NLP وتعزيز الجودة الشخصية (دراسة استطلاعية)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على تقنيات البرمجة اللغوية العصبية NLP في تعزيز الجودة الشخصية؛ كدراسة استطلاعية لموظفي شركة صلالة للمنطقة الحرة بصلالة في سلطنة عمان. تكونت عينة الدراسة من (14) مشاركًا، حضروا برنامجًا تدريبيًا مدته ثلاثة أيام على تقنيات البرمجة اللغوية العصبية، وتم تطبيق المنهج الاستطلاعي، نظرًا لمرور فترة 6 شهور على تنفيذ البرنامج، واستخدمت الدراسة المقابلة المنظمة والاستبيان لجمع المعلومات، وقد أظهرت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي للبرنامج في تعزيز الجودة الشخصية بأبعادها الثلاثة: السمات الشخصية الإيجابية، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة والأداء الفائق في العمل، بمتوسط (4.53) وانحراف معياري (1.241) ولم يظهر لمتغيرات النوع والوظيفة والمؤهل الدراسي وسنوات الخدمة أي تأثير ذي دلالة احصائية. توصي الدراسة بإجراء دراسات تجريبية دقيقة والاستفادة من منهج البرمجة اللغوية العصبية في تعزيز الجودة الشخصية لجميع فئات المجتمع.

دراسة مخامرة (2015) بعنوان: معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم "دراسة حالة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها من وجهة نظر العاملين في المديرية، وبيان مدى اختلاف درجات التقدير لمدى التزامهم باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وقد استخدم الباحث المنهج النوعي المعتمد على المقابلة المعمقة، والكمي الوصفي المعتمد على استبانة لجمع البيانات، تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتب مديرية تربية وتعليم بيت لحم والبالغ عددهم (221) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (55) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى التزام رؤساء الأقسام بمعايير أداء الجودة الشخصية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (للدرجة الكلية) مقداره (4.02) وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير الجودة الشخصية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي والوظيفة. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم وضع توصيات لتعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام منها: عقد ورشات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية، إعداد دليل للجودة الشخصية في مديريات التربية والتعليم يُعتمد أساساً لنشر ثقافة الجودة الشخصية.

دراسة السلمي (2014) بعنوان: درجة ممارسة معايير الجودة الشخصية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لمعايير الجودة الشخصية بمجالاتها الثلاثة (الصفات الشخصية الإيجابية- العلاقات الإنسانية- الفاعلية في العمل)

من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير عينة الدراسة حول درجة ممارسة هذه المعايير تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، حيث طبقت الدراسة على عينة مقدارها (465) معلمة من معلمي المرحلة الثانية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. توصلت الدراسة أن ممارسة معايير الجودة الشخصية بمجالاتها الصفات الشخصية الإيجابية، والعلاقات الإنسانية، والفاعلية في العمل كانت بدرجة عالية، كما جاءت ممارسة المعايير المتعلقة بالسمات الشخصية الإيجابية في المرتبة الأولى، ثم الفاعلية بالعمل وأخيراً المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئتي الخبرة أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، وعلى الدرجة الكلية، كما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية لصالح الحاصلات على مؤهل بكالوريوس. أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من خبرات مديرات المدارس الثانوية وممارساتهن لمعايير الجودة الشخصية في تنمية ممارسات مديرات المراحل التعليمية الأخرى لمعايير الجودة الشخصية عن طريق تدريب الأقران، كما أوصت ببحث المديرات على تنمية ممارسات العلاقات الإنسانية.

دراسة حلاوة (2012) بعنوان: العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي (دراسة ميدانية) .

هدف الدراسة الكشف عن العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين في المدرسة الثانوية من وجهة نظر المدرسين في مدارس دمشق. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانة تضمنت (26) عبارة لجمع المعلومات ووجهات نظر المدرسين. وزعت الاستبانة على عينة عشوائية شملت (100) فرداً، من المدرسين الملتحقين بدبلوم التأهيل التربوي في كلية التربية بجامعة دمشق، في الفصل الثاني من العام 2009/2010. أظهرت النتائج أن العلاقات الإنسانية في المدارس جيدة،

ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة سواء بحسب جنس المعلمين، أو بحسب سنوات الخدمة، أو بحسب جنس المدير (ذكراً أم أنثى)، فيما يتعلّق بالعلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين في المدرسة الثانوية. كما أشارت أيضاً إلى عدم وجود فروق بين المدرسين بحسب نوع المدرسة التي يعملون فيها (ذكور، إناث، مختلطة)، عن هذه العلاقات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات تركّزت حول تدريب المديرين على العلاقات الإنسانية وتحسينها مع المدرسين.

دراسة اليحيوي (2011) بعنوان: معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام، وأساليب تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية والكشف عن الفروق بين آراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام تبعاً للكلية والجنس، استخدم الباحث المنهج النوعي باستخدام المقابلة، والمنهج الكمي الوصفي المسحي بإعداد استبانة حول أبعاد الجودة الشخصية وأساليب تعزيزها، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (266) عضواً من أعضاء هيئة التدريس السعوديين الحاصلين على رتبة أستاذ من جميع الكليات والأقسام. توصلت الدراسة أنّ معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية بلغت درجة متوسطة. وأن معيار أداء العمل الفائق للجودة الشخصية بلغ لدى رؤساء الأقسام درجة عالية، وأن أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفاعل بلغت درجة متوسطة. أوصت الدراسة إلى وضع لوائح وأنظمة دقيقة وشاملة لتوصيف أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام في المجالات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية، ومراجعة معايير انتقاء وتعيين رؤساء الأقسام بحيث تتضمن مجالات الجودة الشخصية: الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق.

دراسة الزبون والزيون (2010) بعنوان: درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة طبقت على عينة مكونة من (264) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية. وأشارت النتائج إلى أن درجة استخدام مديري المدارس لأسلوب العلاقات الإنسانية كان متوسطاً، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسة (مزعل، 2008) بعنوان: الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني إلى مجلس كلية التربية في جامعة بغداد.

هدفت الدراسة التعرف على درجة أهمية الكفايات القيادية للجودة الشخصية للعمداء ورؤساء الأقسام في هيئة التعليم التقني لتطوير أدائهم وتحسينه في مجلس كلية التربية في جامعة بغداد. استخدم المنهج المسحي من خلال بناء استبانتين غطت الكفايات القيادية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام. بلغت عينة الدراسة (164) قيادياً. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام لتحقيق الجودة الشخصية جاءت حسب ترتيبها من حيث الأهمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس على النحو التالي: العلاقات الإنسانية والوظيفية (اتخاذ القرار)، والشخصية الذاتية للفرد.

دراسة سيار (2007) بعنوان: مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية ومديراتها لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها. اتبعت

الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تمثلت أداة الدراسة في استبانة طبقت على عينة مكونة من (111) مديراً مساعداً ومديرة مساعدة و (408) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس ومديراتها يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة تتبعا لرأي المديرين المساعدين وبدرجة عالية تبعا لرأي المعلمين.

دراسة الشرفات (2001) بعنوان: أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية في الأردن.

هدفت الدراسة الكشف عن درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية) لسلوكيات العلاقات الإنسانية مع المعلمين، من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. استخدمت الدراسة استبانة مؤلفة من (40) فقرة عن العلاقات الإنسانية المثالية، ووزعت على عينة عشوائية بلغت (231) معلماً ومعلمة في لواء البادية الشمالية، في العام الدراسي (2000-2001). أظهرت النتائج، وجود فروق بين وجهات نظر المعلمين حول درجة أهمية العلاقات الإنسانية، تعزى لمتغير مستوى المدرسة (أساسي - ثانوي) والفرق لصالح معلّمي المستوى الأساسي. بينما لا توجد فروق بين وجهات نظر المعلمين عن درجة أهمية العلاقات الإنسانية، تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والجنس.

2.6.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة ايريز ونافيه (Erez, and Naveh, 2004) بعنوان:

The Duality of Innovation and Attention to Detail in Quality Improvement Initiatives.

هدفت الدراسة معرفة قدرة الابتكار والجودة والكفاءة والتنافس في تعزيز الخصائص الشخصية والقيم الثقافية، تناولت الدراسة الخصائص الشخصية والسياقية التي تعزز الابتكار وتسهم أيضا في الجودة

والكفاءة. وشارك في الدراسة ثلاثمائة وتسعة وأربعون مهندسا وفنيا في 70 وحدة في إحدى الشركات الكبيرة، وقد أثبتت نتائج الدراسة قابلية الناس أن يكونوا مبدعين ولديهم القدرة على متابعة التفاصيل، وأن ثقافة الابتكار والإبداع لا تتعارض بالضرورة مع ثقافة الجودة والكفاءة. لكن الناس بحاجة إلى أخذ زمام المبادرة لتعزيز أفكارهم بما يرتقي إلى مستوى جودة الأداء.

دراسة جاكوب وآخرين (Jacob et al., 2009) بعنوان:

Personal and Planetary Well-being: Mindfulness Meditation, Pro-Environmental Behavior and Personal Quality of life on a survey from the Social Justice and Ecological Sustainability movement.

هدفت الدراسة التعرف على الجودة الشخصية وحركة التأمل الواعي، السلوك المؤيد للبيئة والجودة الشخصية للحياة: دراسة مسحية للعلاقة بين العدالة الاجتماعية وحركة الاستدامة البيئية. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (829) شخصا، واستخدمت استبانة بريدية لجمع البيانات، واختبار العلاقة بين السلوك المستدام بيئيا وبين الجودة الشخصية من خلال الممارسة الروحية للتأمل الواعي. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التأمل الواعي والجودة الشخصية.

دراسة آرولراجاه وپاثا (Arulrajah and Opatha, 2012) بعنوان:

An Exploratory Study on the Experience Requirements of Key Human Resource Management (HRM) jobs in Sri Lanka.

هدفت الدراسة التعرف على سمات الجودة الشخصية المتوقعة لوظائف إدارة الموارد البشرية في سيرلانكا من خلال تحليل محتوى اعلانات التوظيف التي نشرت في جريدة الأحد خلال (5) سنوات من 2006 – 2010، واستخدما المنهج الوصفي الاستطلاعي الطولي، وحللا محتوى الإعلانات المنشورة لمختلف الوظائف وسردها في (376) سمة من سمات الجودة الشخصية، واستطاعا اختصارها إلى (11) مجالا رئيسيا. تضمنت الاتجاهات، الأخلاق، العمل في الفريق، المظهر العام، الصفات القيادية، وأوصت الدراسة بالاستفادة من هذه النتائج في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

دراسة ولفيرتون وبارك (Wolverton & Park, 1999) بعنوان:

A Comparison of Department Chair Tasks in Australia and the United States.

هدفت الدراسة معرفة بعض مصادر القلق لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأمريكية والأسترالية، التي قد تؤثر على جودتهم الشخصية. استخدم المنهج المسحي من خلال استبانة تناولت العوامل التي قد تؤدي إلى قلق رؤساء الأقسام على عينة بلغت (433) رئيساً. وأسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها: أن رؤساء الأقسام يواجهون بمصادر للقلق تؤثر على درجة جودتهم الشخصية تتمثل في قلق الدور الأكاديمي، و الذي يتعلق بصورة مباشرة بالإنتاجية الأكاديمية، وقلق الأعمال الإدارية، والعلاقات الإنسانية، وقلق الوقت، كما أوضحت النتائج وجود اختلاف في نوعية مصادر القلق بين رؤساء الأقسام في الجامعات الأمريكية والأسترالية.

دراسة إستر وياكير (Esther and Yakier, 1994) بعنوان:

Faculty perceptions of elements influencing their teacher and professional development.

هدفت الدراسة معرفة العوامل التي تؤثر في الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام. حيث استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الفعالية الأكاديمية والإدارية لرؤساء الأقسام تتأثر بعدة عوامل منها: نمط القيادة الأكاديمية، وحجم العمل، وتوزيع الوقت، والرضا الوظيفي، والرغبة الشخصية في التطوير.

3.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة فقد تبين أن بعضها هدفت التعرف على معايير الجودة الشخصية مثل دراسة مخامرة (2015)، ودراسة السلمي (2014)، ودراسة اليحيوي (2011). وهناك

دراسات هدفت التعرف على مدى تحقيق الجودة الشخصية كدراسة مزعل (2008). ودراسات أخرى هدفت إلى تعزيز الجودة الشخصية مثل دراسة المعشني (2017)، ودراسة مخامرة (2015)، ودراسة ايريز ونافيه (Erez, and Naveh, 2004).

أما بالنسبة للأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة فإن معظم هذه الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات كدراسة دراسة مخامرة (2015)، ودراسة السلمي (2014)، ودراسة حلاوة (2012)، ودراسة البيحيوي (2011)، ودراسة الزبون والزبون (2010)، ودراسة سيار (2007)، دراسة الشرفات (2001)، ودراسة جاكوب وآخرين (Jacob et al., 2009).

تراوحت العينات في الدراسات السابقة ما بين (100) إلى (829).

يتبين مما تقدم أن الدراسة الحالية جاءت مشابهة للدراسات السابقة من حيث الموضوع (جودة الشخصية) وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها من الدراسات القليلة التي تم إجرائها في محافظة الخليل على المدارس الحكومية على حد علم الباحث.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وأداة الدراسة وتحليل النتائج من حيث الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

2.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية والثانوية في مديريات التربية والتعليم الأربع في محافظة الخليل، والجدول التالي يوضح خصائص المجتمع الديموغرافية.

جدول (1.3): خصائص المجتمع الديموغرافية

المجموع	إناث	ذكور	المرحلة	المديرية
1677	884	793	أساسي	شمال الخليل
623	358	265	ثانوي	
2487	1512	975	أساسي	الخليل
927	570	357	ثانوي	
2549	1487	1062	أساسي	جنوب الخليل
948	497	451	ثانوي	
1177	628	549	أساسي	يطا
408	198	210	ثانوي	
10796	6134	4662		المجموع

4.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (542) معلماً ومعلمةً من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، والجدول التالي يوضح خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (2.3): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	205	37.8
	أنثى	337	62.2
	المجموع	542	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	51	9.4
	بكالوريوس	452	83.4
	ماجستير فأعلى	39	7.2
	المجموع	542	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	77	14.2
	5-10 سنوات	176	32.5
	أكثر من 10 سنوات	289	53.3
	المجموع	542	100.0
المديرية	شمال الخليل	103	19.0
	الخليل	130	24.0
	جنوب الخليل	225	41.5
	يطا	84	15.5
	المجموع	542	100.0
المرحلة	أساسي	394	72.7
	ثانوي	148	27.3
	المجموع	542	100.0

5.3 أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قام الباحث بتصميم الأداة وعرضها على المشرف الذي أبدى بعض الملاحظات عليها من تعديل لبعض الفقرات وحذف فقرات وإضافة أخرى، ثم قام الباحث بالتعديل المطلوب ومن ثم تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أصحاب الاختصاص والخبرة في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (13)، (أنظر ملحق رقم (1)) لمعرفة آرائهم حول مناسبة العبارات لكل مجال، ووضوح صياغة العبارة، ومدى مناسبة مجالات وعبارات الاستبانة للفئات المعروضة عليهم من أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وأية إضافة أو حذف أو اقتراحات يرونها مناسبة (أنظر ملحق رقم (2)).

1.5.3 صدق بناء أداة الدراسة:

للتحقق من ذلك قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة والجدول رقم (3.3) يوضح ذلك.

جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال من

معايير الجودة الشخصية مع الدرجة الكلية للأداة.

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الصفات الشخصية	0.929**	0.000
2.	العلاقات الإنسانية	0.946**	0.000
3.	التواصل الفعال	0.933**	0.000
4.	أداء العمل الفائق	0.907**	0.000

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (3) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط درجة كل مجال من معايير الجودة الشخصية مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، حيث أن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للأداة جاء مرتفعاً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات ومجالات الأداة وأنها تشترك معا في قياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في

محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين، على ضوء المقياس الذي تم اعتماده.

2.5.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال، وذلك كما هو واضح في الجدول (4.3).

جدول رقم (4.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المجال الأول: الصفات الشخصية			
1.	يحتفظ المدير بقدر عالٍ من الصدق والأمانة في إدارة المدرسة.	0.705**	0.000
2.	يتجنب المدير التباهي والتفاخر بذاته.	0.643**	0.000
3.	لديه انتماء ورضى وظيفي عالي.	0.600**	0.000
4.	يتمتع المدير بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات في الإدارة المدرسية.	0.792**	0.000
5.	يسيطر المدير على انفعالاته ويوجهها إيجابياً.	0.710**	0.000
6.	لديه الكفاءة على مواجهة التحديات الأساسية التي تواجهه في العمل.	0.728**	0.000
7.	يتمتع المدير بالانضباط الذاتي للعمل.	0.672**	0.000
8.	حكيم في استخدام السلطة.	0.774**	0.000
9.	موجهاً ومرشداً أكثر منه إدارياً.	0.730**	0.000
10.	يتقبل النقد البناء من الآخرين.	0.729**	0.000
11.	يعرف حدود صلاحيته التي خولتها له الوظيفة فلا يتجاوزها.	0.737**	0.000
12.	لديه القدرة على التأثير على المعلمين لما يتمتع به من شخصية مؤثرة.	0.790**	0.000
المجال الثاني: العلاقات الإنسانية			
13.	يحافظ المدير على أسرار وخصوصية المعلمين.	0.683**	0.000
14.	يتعامل المدير بلطف واحترام مع المعلمين.	0.739**	0.000
15.	يركز المدير في تعامله على العلاقات لا على البعد الذاتي للفرد.	0.514**	0.000
16.	يظهر المدير اهتماماً بالمعلمين ومشاكلهم.	0.759**	0.000
17.	يستخدم المدير الكلمات الدالة على اللطف والكرامة.	0.733**	0.000
18.	يعزز المدير روح العمل الجماعي والتعاوني بين المعلمين.	0.785**	0.000
19.	يثني المدير على الجهود المميزة للمعلمين.	0.770**	0.000
20.	يساعد المعلمين على تطوير أدائهم.	0.764**	0.000
21.	يعطي المدير تقييم عادل ومحايدين للمعلمين.	0.798**	0.000
22.	يعترف المدير بأخطائه ويحاول تعديلها.	0.759**	0.000
23.	يتعامل المدير مع الكل بطريقة عادلة.	0.745**	0.000
24.	يوزع المدير العبء الدراسي بعدالة بين المعلمين.	0.712**	0.000
المجال الثالث: التواصل الفاعل			
25.	يتجنب المدير مقاطعة المتحدث.	0.648**	0.000
26.	يمنح المدير المتحدث كل الاهتمام والتركيز أثناء حديثه.	0.792**	0.000
27.	يتمتع المدير بموضوعية في التعامل مع الآخرين.	0.829**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
28.	يتحدث المدير بأسلوب متواضع.	0.791**	0.000
29.	يتيح الفرصة للطرف الآخر لكي ينهي كلامه قبل أن يتوصل إلى استنتاجات أو التعليق على ما يقول.	0.806**	0.000
30.	يتجنب الجدل الذي لا حاجة له مع المعلمين.	0.754**	0.000
31.	يتقبل ويتفهم آراء الآخرين.	0.816**	0.000
32.	يطلب من الطرف الآخر توضيح ما قاله بدلاً من تخمين المعنى.	0.777**	0.000
33.	يتجنب أسلوب الأمر الواقع في التواصل مع المعلمين.	0.764**	0.000
34.	يستخدم العبارات والألفاظ المفهومة في تواصله مع المعلمين.	0.737**	0.000
35.	يتجنب استخدام السكرتير في التواصل مع المعلمين إلا في الأمور الروتينية.	0.644**	0.000
المجال الرابع: أداء العمل الفائق			
36.	يحدد المدير أهداف المدرسة مع المعلمين من بداية العام.	0.691**	0.000
37.	يضع المدير خطط إجرائية بأطر زمنية لتحقيق الأهداف.	0.709**	0.000
38.	ينجز المدير الأعمال بالمواعيد الزمنية المحددة لذلك.	0.742**	0.000
39.	ينظر المدير إلى التغيير بطريقة إيجابية كوسيلة لتحسين الأداء الإداري.	0.788**	0.000
40.	يتخذ المدير القرارات في الوقت المناسب.	0.772**	0.000
41.	يتكيف المدير مع الحقائق والظروف الجديدة.	0.779**	0.000
42.	يعمل المدير على تلبية متطلبات المعلمين.	0.771**	0.000
43.	يسعى المدير بصفة مستمرة لتطوير ذاته عملياً وإدارياً.	0.748**	0.000
44.	يركز المدير على القيام بالأشياء الصحيحة على النحو الصحيح من المرة الأولى لأدائها.	0.756**	0.000
45.	ينظر المدير إلى المشكلات على أنها فرص للتحسين والأخطاء على أنها دروس قيمة يمكن الاستفادة منها.	0.766**	0.000
46.	يتحسس المدير المشكلات ويحول دون وقوعها.	0.755**	0.000
47.	يؤدي عمله بطريقة متميزة بعيداً عن التقليد.	0.782**	0.000
48.	يحدد معايير قابلة للتحقيق وواقعية للأداء.	0.801**	0.000
49.	يستغل الموارد المتاحة استغلالاً أمثل لمصلحة المدرسة.	0.767**	0.000
50.	يوزع المدير المهام الإدارية على المعلمين للمساعدة في إنجازها.	0.735**	0.000

** دالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ، * دالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات كل

مجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال

من معايير الجودة الشخصية، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات كل مجال في قياس ما وضعت من

أجل قياسه.

3.5.3 ثبات أداة الدراسة:

1.3.5.3 الثبات بطريقة كرونباخ ألفا

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك

كما هو موضح في الجدول (5.3).

جدول (5.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الصفات الشخصية	542	12	0.914
العلاقات الإنسانية	542	12	0.919
التواصل الفاعل	542	11	0.926
أداء العمل الفائق	542	15	0.947
الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية	542	50	0.977

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات الدراسة مرتفعة، حيث تراوحت قيم الثبات ألفا للمجالات بين (0.914 – 0.947)، كذلك للدرجة الكلية جاءت قيمة الثبات مرتفعة، حيث بلغت قيمة ألفا (0.977)، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا يعطي الباحث مؤشراً قوياً على أن أداة الدراسة تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها وقابلة للتطبيق.

2.3.5.3 الثبات بطريقة التجزئة النصفية

حيث تعمل هذه الطريقة على حساب معامل الارتباط بين درجات نصفي المقياس، حيث يتم تجزئة الأداة إلى نصفين متكافئين، ويتم إيجاد مجموع درجات المبحوثين لكل نصف من الأداة، ثم حساب معامل الارتباط بينهما، وتم استخدام معادلة سبيرمان براون للتصحيح، وقد توصل الباحث إلى ما يلي:

جدول (6.3) طريقة التجزئة النصفية

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون	معامل الارتباط المصحح لجتمان
الصفات الشخصية	12	0.790	0.883**	0.880
العلاقات الإنسانية	12	0.790	0.883**	0.879
التواصل الفاعل	11	0.815	0.899	0.890*
أداء العمل الفائق	15	0.854	0.922	0.920*
الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية	50	0.892	0.943**	0.943

(*) يتم اعتماد معامل جتمان في حال عدم تساوي نصفي المقياس // (**) يتم اعتماد معامل سبيرمان براون في حال تساوي نصفي المقياس

يتضح من الجدول (6.3) أن معاملات الارتباط وكذلك معاملات الثبات لكل مجالات الدراسة وكذلك لجميع فقرات الأداة عالية، مما يشير إلى أن الأداة على درجة عالية من الثبات، وهو يعطى درجة من الثقة عند استخدامها كأداة للقياس في البحث الحالي، وهو يعد مؤشراً على أن الأداة يمكن أن تعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على نفس العينة وفي ظروف التطبيق نفسها.

6.3 مفاتيح التصحيح:

لوصول إلى نتائج الدراسة اعتمد الباحث مفاتيح التصحيح التالية:

1.6.3 فئات مقياس مجالات الجودة الشخصية:

تم حساب فئات مقياس أداة الدراسة لتحديد مستوى الحكم على متغيرات الدراسة، هل هي مرتفعة أم منخفضة، أم متوسطة؟

استخدمت الدراسة مقياس متدرجة من خمسة حقول، وبالتالي يتم حساب فئات المقياس الخماسي كما

يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = (5-1) = 4$$

$$\text{قسمة المدى على الحد الأعلى} = 4/3 = 1.33$$

جدول (7.3): قراءة المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	درجة الممارسة
2.33-1.00	% 20.0 - % 46.6	منخفضة
3.67-2.34	% 46.7 - % 73.4	متوسطة
5.00-3.68	% 73.5 - % 100	كبيرة

7.3 الأساليب الإحصائية:

لقد قام الباحث بتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- 3- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة.
- 5- اختبار (ت) (Independent-Sample T-Test) لمعرفة الفرق في المتوسطات.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات.
- 7- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق التي ظهرت في متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 تمهيد:

يعرض الباحث في هذا الفصل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة حسب أسئلتها على النحو

التالي:

2.4 أسئلة الدراسة

أولاً نتائج سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل

لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من

وجهة نظر المعلمين، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة الممارسة
1	الصفات الشخصية	3.93	0.57	78.6	1	كبيرة
2	العلاقات الإنسانية	3.08	0.81	61.6	4	متوسطة
3	التواصل الفاعل	3.13	0.85	62.6	3	متوسطة
4	أداء العمل الفائق	3.28	0.70	65.6	2	متوسطة
	الدرجة الكلية للجودة الشخصية	3.36	0.73	67.2		متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية (3.36) وبوزن نسبي بلغ (67.2%)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.08 – 3.93).

ويتضح من الجدول رقم (1.4) أن مجال الصفات الشخصية جاء في المركز الأول بمتوسط حسابي (3.93) وبوزن نسبي بلغ (78.6%)، تلاه في المركز الثاني كل من مجال أداء العمل الفائق بمتوسط حسابي (3.28) وبوزن نسبي بلغ (65.6%)، وجاء في المركز الثالث مجال التواصل الفاعل بمتوسط حسابي (3.13) وبوزن نسبي بلغ (62.6%)، وجاء في المركز الرابع والأخير مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.08) وبوزن نسبي بلغ (61.6%).

إما فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين لكل مجال من مجالات الدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة:

1- مجال الصفات الشخصية:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين في مجال الصفات الشخصية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الموافقة
1	يحتفظ المدير بقدر عال من الصدق والأمانة في إدارة المدرسة.	4.15	0.72	83.0	1	كبيرة
2	يتجنب المدير التباهي والتفاخر بذاته.	3.96	0.79	79.2	5	كبيرة
3	لديه انتماء ورضى وظيفي عالي.	4.13	0.69	82.6	2	كبيرة
4	يتمتع المدير بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات في الإدارة المدرسية.	3.91	0.80	78.2	7	كبيرة
5	يسيطر المدير على انفعالاته ويوجهها ايجابياً.	3.79	0.84	75.8	10	كبيرة
6	لديه الكفاءة على مواجهة التحديات الأساسية التي تواجهه في العمل.	3.95	0.75	79.0	6	كبيرة
7	يتمتع المدير بالانضباط الذاتي للعمل.	4.08	0.75	81.6	3	كبيرة
8	حكيم في استخدام السلطة.	3.87	0.77	77.4	8	كبيرة
9	موجه ومرشداً أكثر منه إدارياً.	3.78	0.86	75.6	11	كبيرة
10	يتقبل النقد البناء من الآخرين.	3.74	0.88	74.8	12	كبيرة
11	يعرف حدود صلاحيته التي خولتها له الوظيفة فلا يتجاوزها.	3.97	0.77	79.4	4	كبيرة
12	لديه القدرة على التأثير على المعلمين لما يتمتع به من شخصية مؤثرة.	3.82	0.88	76.4	9	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الصفات الشخصية	3.93	0.79	78.6		كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين في مجال الصفات الشخصية كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمعيار الصفات الشخصية (3.93) ونسبة مئوية (78.6)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 4.15).

ويتضح من الجدول رقم (2.4) أن الفقرات (1، 3، 7) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمجال الصفات الشخصية حسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة (المعلمين والمعلمات)، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: يحتفظ المدير بقدر عال من الصدق والأمانة في إدارة المدرسة، لديه انتماء ورضى وظيفي عالي، يتمتع المدير بالانضباط الذاتي للعمل.

في حين أن الفقرات (10، 9، 5) قد حصلت على أقل متوسط حسابي بالنسبة لمجال الصفات الشخصية حسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة (المعلمين والمعلمات)، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: يتقبل النقد البناء من الآخرين، موجهاً ومرشداً أكثر منه إدارياً، يسيطر المدير على انفعالاته ويوجهها إيجابياً.

2- مجال العلاقات الإنسانية:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات الإنسانية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الموافقة
1	يحافظ المدير على أسرار وخصوصية المعلمين.	2.79	1.38	55.8	12	متوسطة
2	يتعامل المدير بلطف واحترام مع المعلمين.	2.96	1.31	59.2	10	متوسطة
3	يركز المدير في تعامله على العلاقات لا على البعد الذاتي للفرد.	3.06	1.20	61.2	8	متوسطة
4	يظهر المدير اهتماماً بالمعلمين ومشاكلهم.	3.27	1.09	65.4	1	متوسطة
5	يستخدم المدير الكلمات الدالة على اللطف والكميابة.	3.21	1.14	64.2	3	متوسطة
6	يعزز المدير روح العمل الجماعي والتعاوني بين المعلمين.	3.07	1.23	61.4	7	متوسطة
7	يثني المدير على الجهود المميزة للمعلمين.	2.90	1.32	58.0	11	متوسطة
8	يساعد المعلمين على تطوير أدائهم.	3.02	1.22	60.4	9	متوسطة
9	يعطي المدير تقييم عادل ومحاييد للمعلمين.	3.17	1.13	63.4	4	متوسطة
10	يعترف المدير بأخطائه ويحاول تعديلها.	3.23	1.03	64.6	2	متوسطة
11	يتعامل المدير مع الكل بطريقة عادلة.	3.15	1.16	63.0	5	متوسطة
12	يوزع المدير العبء الدراسي بعدالة بين المعلمين.	3.14	1.19	62.8	6	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال العلاقات الإنسانية	3.08	1.20	61.6		متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات الإنسانية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمعيار العلاقات الإنسانية (3.08) ونسبة مئوية (61.6)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.79 - 3.27).

ويتضح من الجدول رقم (3.4) أن الفقرات (4، 10، 5) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمجال العلاقات الإنسانية حسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة (المعلمين والمعلمات)، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: يظهر المدير اهتمام بالمعلمين ومشاكلهم، يعترف المدير بأخطائه ويحاول تعديلها، يستخدم المدير الكلمات الدالة على اللطف والكمياء.

في حين أن الفقرات (1، 7، 2) قد حصلت على أقل متوسط حسابي بالنسبة لمجال العلاقات الإنسانية حسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة (المعلمين والمعلمات)، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: يحافظ المدير على أسرار وخصوصية المعلمين، يثني المدير على الجهود المميزة للمعلمين، يتعامل المدير بلطف واحترام مع المعلمين.

3- مجال التواصل الفاعل:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين في مجال التواصل الفاعل.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الموافقة
1	يتجنب المدير مقاطعة المتحدث.	3.04	1.23	60.9	8	متوسطة
2	يمنح المدير المتحدث كل الاهتمام والتركيز اثناء حديثه.	3.18	1.18	63.5	2	متوسطة
3	يتمتع المدير بموضوعية في التعامل مع الآخرين.	3.20	1.16	63.9	1	متوسطة
4	يتحدث المدير بأسلوب متواضع.	3.18	1.20	63.5	2	متوسطة
5	يتيح الفرصة للطرف الآخر لكي ينهي كلامه قبل أن يتوصل إلى استنتاجات أو التعليقات على ما يقول.	3.16	1.18	63.1	4	متوسطة
6	يتجنب الجدل الذي لا حاجة له مع المعلمين.	3.12	1.20	62.5	6	متوسطة
7	يتقبل ويتفهم آراء الآخرين.	3.17	1.15	63.3	3	متوسطة
8	يطلب من الطرف الآخر توضيح ما قاله بدلاً من تخمين المعنى.	3.11	1.20	62.1	7	متوسطة
9	يتجنب أسلوب الأمر الواقع في التواصل مع المعلمين.	3.13	1.15	62.7	5	متوسطة
10	يستخدم العبارات والألفاظ المفهومة في تواصله مع المعلمين.	3.16	1.21	63.3	4	متوسطة
11	يتجنب استخدام السكرتير في التواصل مع المعلمين إلا في الأمور الروتينية.	3.04	1.23	60.8	9	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التواصل الفاعل	3.13	1.19	62.7		متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين في مجال التواصل الفاعل كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال التواصل الفاعل (3.13) ونسبة مئوية (62.7%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.04 - 3.20).

ويتضح من الجدول رقم (4.4) أن الفقرات (3، 4، 7) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمجال التواصل الفاعل حسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة (المعلمين والمعلمات)، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: يتمتع المدير بموضوعية في التعامل مع الآخرين، يتحدث المدير بأسلوب متواضع، يتقبل ويتفهم آراء الآخرين.

في حين أن الفقرات (11، 1، 8) قد حصلت على أقل متوسط حسابي بالنسبة لمجال التواصل الفاعل حسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة (المعلمين والمعلمات)، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: يتجنب استخدام السكرتير في التواصل مع المعلمين إلا في الأمور الروتينية، يتجنب المدير مقاطعة المتحدث، يطلب من الطرف الآخر توضيح ما قاله بدلاً من تخمين المعنى.

4- مجال أداء العمل الفائق

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين في مجال أداء العمل الفائق.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الموافقة
1	يحدد المدير أهداف المدرسة مع المعلمين من بداية العام.	4.05	0.77	81.0	1	كبيرة
2	يضع المدير خطط إجرائية بأطر زمنية لتحقيق الأهداف.	3.97	0.68	79.4	2	كبيرة
3	ينجز المدير الأعمال بالمواعيد الزمنية المحددة لذلك.	3.16	1.18	63.2	8	متوسطة
4	ينظر المدير إلى التغيير بطريقة إيجابية كوسيلة لتحسين الأداء الإداري.	3.16	1.18	63.2	8	متوسطة
5	يتخذ المدير القرارات في الوقت المناسب.	3.20	1.14	64.0	6	متوسطة
6	يتكيف المدير مع الحقائق والظروف الجديدة.	3.24	1.11	64.8	3	متوسطة
7	يعمل المدير على تلبية متطلبات المعلمين.	3.16	1.17	63.2	9	متوسطة
8	يسعى المدير بصفة مستمرة لتطوير ذاته عملياً وإدارياً.	3.13	1.21	62.6	11	متوسطة
9	يركز المدير على القيام بالأشياء الصحيحة على النحو الصحيح من المرة الأولى لأدائها.	3.22	1.15	64.4	5	متوسطة
10	ينظر المدير إلى المشكلات على أنها فرص للتحسين والأخطاء على أنها دروس قيمة يمكن الاستفادة منها.	3.20	1.12	64.0	6	متوسطة
11	يتحسس المدير المشكلات ويحول دون وقوعها.	3.19	1.13	63.8	7	متوسطة
12	يؤدي عمله بطريقة متميزة بعيداً عن التقليد.	3.15	1.16	63.0	10	متوسطة
13	يحدد معايير قابلة للتحقيق وواقعية للأداء.	3.23	1.11	64.6	4	متوسطة
14	يستغل الموارد المتاحة استغلالاً أمثل لمصلحة المدرسة.	3.10	1.21	62.0	12	متوسطة
15	يوزع المدير المهام الإدارية على المعلمين للمساعدة في إنجازها.	3.09	1.18	61.8	13	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال أداء العمل الفائق		3.28	1.10	65.6		متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (5.4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في

محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين في مجال أداء العمل الفائق كانت

بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمعيار أداء العمل الفائق (3.28) ونسبة

مئوية (65.6%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.09 - 4.05).

ويتضح من الجدول رقم (5.4) أن الفقرات (1، 2، 6) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بالنسبة

لمجال أداء العمل الفائق حسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة (المعلمين والمعلمات)، وقد تمحورت

هذه الفقرات حول: يحدد المدير أهداف المدرسة مع المعلمين من بداية العام، يضع المدير خطط إجرائية بأطر زمنية لتحقيق الأهداف، يتكيف المدير مع الحقائق والظروف الجديدة.

في حين أن الفقرات (8، 14، 15) قد حصلت على أقل متوسط حسابي بالنسبة لمجال أداء العمل الفائق حسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة (المعلمين والمعلمات)، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: يوزع المدير المهام الإدارية على المعلمين للمساعدة في إنجازها، يستغل الموارد المتاحة استغلال أمثل لمصلحة المدرسة، يسعى المدير بصفة مستمرة لتطوير ذاته عملياً وإدارياً.

ثانياً سؤال الدراسة الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، المرحلة)؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

للإجابة عن الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (ت) (Independent-Sample T-Test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس.

جدول (6.4) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس. (ن=542)

الدالة الإحصائية		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
دالة	0.032	-2.156*	0.61	3.86	205	ذكر	الصفات الشخصية
			0.54	3.97	337	أنثى	
دالة	0.017	-2.405*	0.83	2.97	205	ذكر	العلاقات الإنسانية
			0.80	3.15	337	أنثى	
غير دالة	0.070	-1.819	0.86	3.05	205	ذكر	التواصل الفاعل
			0.85	3.19	337	أنثى	
غير دالة	0.065	-1.846	0.69	3.21	205	ذكر	أداء العمل الفائق
			0.70	3.33	337	أنثى	
دالة	0.006	-2.772**	0.58	3.28	205	ذكر	الدرجة الكلية لمعايير
			0.51	3.41	337	أنثى	الجودة الشخصية

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 540
قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.962، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.581

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (6.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الصفات الشخصية وفي مجال العلاقات الإنسانية وفي الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم (ت) المحسوبة لهذه المعايير وللدرجة الكلية أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.962) عند مستوى دلالة (0.05). وقد كانت الفروق في مجال الصفات الشخصية لصالح الإناث بمتوسط حسابي (3.97) مقابل (3.86) للذكور، وفي مجال العلاقات الإنسانية كانت الفروق أيضاً لصالح الإناث بمتوسط حسابي (3.15) مقابل (2.97) للذكور، كذلك في الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية كانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي (3.41) مقابل (3.28) للذكور.

في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التواصل الفاعل وفي مجال أداء العمل الفائق، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لهذين المعيارين أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.962) عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة

الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة

الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو

موضح في الجداول التالية:

جدول (7.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية

في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.75	4.01	51	دبلوم	الصفات الشخصية
0.54	3.93	452	بكالوريوس	
0.67	3.80	39	ماجستير فأعلى	
0.57	3.93	542	المجموع	
0.82	2.63	51	دبلوم	العلاقات الإنسانية
0.80	3.14	452	بكالوريوس	
0.77	2.98	39	ماجستير فأعلى	
0.81	3.08	542	المجموع	
0.88	2.67	51	دبلوم	التواصل الفاعل
0.84	3.20	452	بكالوريوس	
0.76	2.97	39	ماجستير فأعلى	
0.85	3.13	542	المجموع	
0.70	2.91	51	دبلوم	أداء العمل الفائق
0.69	3.35	452	بكالوريوس	
0.64	3.06	39	ماجستير فأعلى	
0.70	3.28	542	المجموع	
0.54	3.06	51	دبلوم	الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية
0.53	3.41	452	بكالوريوس	
0.56	3.20	39	ماجستير فأعلى	
0.54	3.36	542	المجموع	

يتضح من الجدول (7.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من دلالة هذه الفروق استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول (8.4):

جدول (8.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. (ن = 542)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الصفات الشخصية	بين المجموعات	0.991	2	0.496	1.531	0.217
	داخل المجموعات	174.432	539	0.324		
	المجموع	175.423	541	-----		
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	12.371	2	6.186	9.648**	0.000
	داخل المجموعات	345.578	539	0.641		
	المجموع	357.950	541	-----		
التواصل الفاعل	بين المجموعات	13.848	2	6.924	9.844**	0.000
	داخل المجموعات	379.121	539	0.703		
	المجموع	392.970	541	-----		
أداء العمل الفائق	بين المجموعات	10.917	2	5.458	11.633**	0.000
	داخل المجموعات	252.898	539	0.469		
	المجموع	263.815	541	-----		
الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية	بين المجموعات	6.651	2	3.326	11.871**	0.000
	داخل المجموعات	150.996	539	0.280		
	المجموع	157.648	541	-----		

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية (2، 539)

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 3.00، قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 4.63

يتضح من خلال النتائج الواردة في جدول (8.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في معايير الجودة الشخصية التالية: (العلاقات الإنسانية، التواصل الفاعل، وأداء

العمل الفائق)، وكذلك ظهرت فروق في الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيم

(ف) المحسوبة لمعايير (العلاقات الإنسانية، التواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق، وللدرجة الكلية)

(9.648، 9.844، 11.633، 11.871) على الترتيب، وهذه القيم جميعها أكبر من قيمة (ف)

الجدولية عند درجات حرية (2، 539) ومستوى دلالة (0.05) والتي تساوي (3.00).

في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في مجال الصفات

الشخصية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.531) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية (3.00)

عند درجات حرية (2، 539) ومستوى دلالة (0.05).

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير

الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح من خلال

الجدول (9.4).

جدول (9.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات

أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من

وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
العلاقات الإنسانية	دبلوم	2.63		-0.51051*	-0.35005*
	بكالوريوس	3.14	-----		-----
	ماجستير فأعلى	2.98	-----	-----	
التواصل الفاعل	دبلوم	2.67		-0.52713*	-----
	بكالوريوس	3.20	-----		-----
	ماجستير فأعلى	2.97	-----	-----	
أداء العمل الفائق	دبلوم	2.91		-0.43693*	-----
	بكالوريوس	3.35	-----		0.28902*
	ماجستير فأعلى	3.06	-----	-----	
الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية	دبلوم	3.06		-0.34945*	-----
	بكالوريوس	3.41	-----		0.20616*
	ماجستير فأعلى	3.20	-----	-----	

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (9.4) إلى أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ظهرت في مجال العلاقات الإنسانية، حيث ظهرت الفروق بين الذين مؤهلهم العلمي دبلوم من جهة وبين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وماجستير فأعلى من جهة أخرى وكانت الفروق لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وماجستير فأعلى.

كذلك ظهرت فروق في مجال التواصل الفاعل حيث ظهرت الفروق بين الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وبين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وكانت الفروق لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس. وفي مجال أداء العمل الفائق ظهرت الفروق بين الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وبين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وكانت الفروق لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، كذلك ظهرت فروق بين حملة البكالوريوس وبين حملة الماجستير فأعلى وكانت لصالح حملة البكالوريوس.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية فقد ظهرت الفروق بين الذين مؤهلهم العلمي دبلوم وبين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وكانت الفروق لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، كذلك ظهرت فروق بين حملة البكالوريوس وبين حملة الماجستير فأعلى وكانت لصالح حملة البكالوريوس.

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (10.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية

في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.64	3.85	77	أقل من 5 سنوات	الصفات الشخصية
0.58	3.89	176	5-10 سنوات	
0.54	3.98	289	أكثر من 10 سنوات	
0.57	3.93	542	المجموع	
0.75	3.05	77	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
0.75	3.06	176	5-10 سنوات	
0.87	3.10	289	أكثر من 10 سنوات	
0.81	3.08	542	المجموع	
0.82	3.01	77	أقل من 5 سنوات	التواصل الفاعل
0.80	3.09	176	5-10 سنوات	
0.89	3.19	289	أكثر من 10 سنوات	
المجموع	المجموع	المجموع	المجموع	
0.73	3.17	77	أقل من 5 سنوات	أداء العمل الفائق
0.65	3.24	176	5-10 سنوات	
0.72	3.34	289	أكثر من 10 سنوات	
0.70	3.28	542	المجموع	
0.54	3.27	77	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية
0.51	3.32	176	5-10 سنوات	
0.55	3.40	289	أكثر من 10 سنوات	
0.54	3.36	542	المجموع	

يتضح من الجدول (10.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات أفراد عينة

الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة

نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من دلالة هذه الفروق استخدم الباحث اختبار تحليل

التباين الأحادي (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول (11.4):

جدول (11.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير

الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. (ن = 542)

الدالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
غير دالة	0.120	2.128	0.687	2	1.374	بين المجموعات	الصفات الشخصية
			0.323	539	174.049	داخل المجموعات	
			-----	541	175.423	المجموع	
غير دالة	0.821	0.197	0.131	2	0.262	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
			0.664	539	357.688	داخل المجموعات	
			-----	541	357.950	المجموع	
غير دالة	0.180	1.718	1.245	2	2.490	بين المجموعات	التواصل الفاعل
			0.724	539	390.480	داخل المجموعات	
			-----	541	392.970	المجموع	
غير دالة	0.109	2.227	1.081	2	2.162	بين المجموعات	أداء العمل الفائق
			0.485	539	261.653	داخل المجموعات	
			-----	541	263.815	المجموع	
غير دالة	0.090	2.424	0.703	2	1.405	بين المجموعات	الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية
			0.290	539	156.242	داخل المجموعات	
			-----	541	157.648	المجموع	

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية (2، 539) قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 3.00، قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 4.63

ينتضح من خلال النتائج الواردة في جدول (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في معايير الجودة الشخصية: (الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية،

التواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق)، وكذلك لم تظهر فروق في الدرجة الكلية لمعايير الجودة

الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير

سنوات الخبرة، حيث بلغت قيم (ف) المحسوبة لمعايير الجودة الشخصية (الصفات الشخصية،

العلاقات الإنسانية، التواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق، وللدرجة الكلية) (2.128، 0.197،

1.718، 2.227، 2.424) على الترتيب، وهذه القيم جميعها أصغر من قيمة (ف) الجدولية عند

درجات حرية (2، 539) ومستوى دلالة (0.05) والتي تساوي (3.00).

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، وذلك كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (12.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية

في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.73	3.88	103	شمال الخليل	الصفات الشخصية
0.63	3.97	130	الخليل	
0.42	3.88	225	جنوب الخليل	
0.57	4.08	84	يطا	
0.57	3.93	542	المجموع	
0.80	2.81	103	شمال الخليل	العلاقات الإنسانية
0.82	2.88	130	الخليل	
0.69	3.40	225	جنوب الخليل	
0.86	2.87	84	يطا	
0.81	3.08	542	المجموع	
0.85	2.96	103	شمال الخليل	التواصل الفاعل
0.92	2.91	130	الخليل	
0.76	3.38	225	جنوب الخليل	
0.83	3.02	84	يطا	
0.85	3.13	542	المجموع	
0.78	3.09	103	شمال الخليل	أداء العمل الفائق
0.70	3.14	130	الخليل	
0.57	3.53	225	جنوب الخليل	
0.71	3.07	84	يطا	
0.70	3.28	542	المجموع	
0.59	3.19	103	شمال الخليل	الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية
0.52	3.23	130	الخليل	
0.48	3.55	225	جنوب الخليل	
0.50	3.25	84	يطا	
0.54	3.36	542	المجموع	

يتضح من الجدول (12.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية. وللتحقق من دلالة هذه الفروق استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما هو موضح في الجدول (13.4):

جدول (13.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية. (ن = 542)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الصفات الشخصية	بين المجموعات	2.857	3	0.952	4.969	0.031
	داخل المجموعات	172.567	538	0.321		
	المجموع	175.423	541	-----		
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	38.753	3	12.918	21.772	0.000
	داخل المجموعات	319.197	538	0.593		
	المجموع	357.950	541	-----		
التواصل الفاعل	بين المجموعات	24.332	3	8.111	11.837	0.000
	داخل المجموعات	368.638	538	0.685		
	المجموع	392.970	541	-----		
أداء العمل الفائق	بين المجموعات	24.064	3	8.021	18.000	0.000
	داخل المجموعات	239.751	538	0.446		
	المجموع	263.815	541	-----		
الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية	بين المجموعات	14.519	3	4.840	18.191	0.000
	داخل المجموعات	143.129	538	0.266		
	المجموع	157.648	541	-----		

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية (2، 539) قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 3.00، قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 4.63

يتضح من خلال النتائج الواردة في جدول (13.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في معايير الجودة الشخصية التالية: (العلاقات الإنسانية، التواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق)، وكذلك ظهرت فروق في الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية، حيث بلغت قيم (ف) المحسوبة لمعايير (العلاقات الإنسانية، التواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق، وللدرجة الكلية)

(9.648، 9.844، 11.633، 11.871) على الترتيب، وهذه القيم جميعها أكبر من قيمة (ف)

الجدولية عند درجات حرية (2، 539) ومستوى دلالة (0.05) والتي تساوي (3.00).

ولإيجاد مصدر الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير

الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، وذلك كما هو واضح من خلال

الجدول (14.4).

جدول (14.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجة ممارسة

مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير

المديرية

المجال	المقارنات	المتوسط الحسابي	الخليل	جنوب الخليل	يطا
الصفات الشخصية	شمال الخليل	3.88	-----	-----	-0.19937*
	الخليل	3.97	-----	-----	-----
	جنوب الخليل	3.88	-----	-----	-0.19824*
	يطا	4.08	-----	-----	-----
العلاقات الإنسانية	شمال الخليل	2.81	-----	-0.58467*	-----
	الخليل	2.88	-----	-0.51444*	-----
	جنوب الخليل	3.40	-----	-----	0.52675*
	يطا	2.87	-----	-----	-----
التواصل الفاعل	شمال الخليل	2.96	-----	-0.42098*	-----
	الخليل	2.91	-----	-0.46974*	-----
	جنوب الخليل	3.38	-----	-----	0.35814*
	يطا	3.02	-----	-----	-----
أداء العمل الفائق	شمال الخليل	3.09	-----	-0.43959*	-----
	الخليل	3.14	-----	-0.39061*	-----
	جنوب الخليل	3.53	-----	-----	0.46072*
	يطا	3.07	-----	-----	-----
الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية	شمال الخليل	3.19	-----	-0.36508*	-----
	الخليل	3.23	-----	-0.32306*	-----
	جنوب الخليل	3.55	-----	-----	0.29585*
	يطا	3.25	-----	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تشير المقارنات الثنائية البعدية وفق الجدول (14.4) إلى أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد

عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية ظهرت في جميع مجالات الدراسة وفي الدرجة الكلية، حيث ظهرت الفروق بين مديرية جنوب الخليل من جهة وبين المديرية الثلاث (شمال الخليل، والخليل، ويطا) وكانت الفروق في مجال الصفات الشخصية بين مديرية شمال الخليل ومديرية جنوب الخليل من جهة ومديرية يطا من جهة أخرى ولصالح مديرية يطا، أما بالنسبة لمجال العلاقات الإنسانية والتواصل الفاعل وأداء العمل الفائق والدرجة الكلية فقد كانت الفروق بين مديرية جنوب الخليل من جهة ومديريات شمال الخليل والخليل ويطا من جهة أخرى ولصالح مديرية جنوب الخليل.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة.

للإجابة عن الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار (ت) (Independent-Sample T-Test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة.

جدول (15.4) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة. (ن=542)

الدلالة الإحصائية		قيمة ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة	المتغير
دالة غير	0.866	0.168	0.61	3.93	394	أساسي	الصفات الشخصية
			0.45	3.92	148	ثانوي	
دالة عند 0.01	0.000	-4.723	0.80	2.98	394	أساسي	العلاقات الإنسانية
			0.78	3.35	148	ثانوي	
دالة عند 0.01	0.000	-4.342	0.86	3.04	394	أساسي	التواصل الفاعل
			0.78	3.39	148	ثانوي	
دالة عند 0.01	0.000	-5.545	0.70	3.18	394	أساسي	أداء العمل الفائق
			0.62	3.55	148	ثانوي	
دالة	0.000	-5.343	0.53	3.28	394	أساسي	الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية
			0.51	3.55	148	ثانوي	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 540
قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.962، قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = 2.581

تشير النتائج كما هو موضح في الجدول (15.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العلاقات الإنسانية ومعايير التواصل الفاعل ومعايير أداء العمل الفائق وفي الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة، حيث كانت جميع قيم (ت) المحسوبة لهذه المعايير وللدرجة الكلية أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.962) عند مستوى دلالة (0.05). وقد كانت الفروق في العلاقات الإنسانية لصالح المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (3.35) مقابل (2.98) للمرحلة الأساسية، وفي مجال التواصل الفاعل كانت الفروق أيضاً لصالح المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (3.39) مقابل (3.04) للمرحلة الأساسية، وفي مجال أداء العمل الفائق كانت الفروق لصالح المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (3.55) مقابل (3.18) للمرحلة الأساسية، كذلك فإن الفروق في الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية كانت الفروق لصالح المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (3.55) مقابل (3.28) للمرحلة الأساسية.

في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الصفات الشخصية، حيث كانت قيمة

الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المنبثقة عن السؤال الأول

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة

الشخصية من وجهة نظر المعلمين؟

أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية (3.36) ونسبة مئوية بلغت (67.15%)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.08 - 3.93).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل ينبثقون من نفس المجتمع حيث يوجد علاقات اجتماعية فيما بينهم وهذا يعزز علاقاتهم داخل المجتمع المدرسي، كذلك فإن المدراء والمديرات في المدارس الحكومية يخضعون لدورات تدريبية في كيفية الإدارة الأمر الذي يعزز ثقتهم بأنفسهم وتقديرهم لذواتهم بالتالي يخلق عندهم جودة الشخصية المبنية على معايير الصفات الشخصية والتواصل الفعال، وأداء العمل الفائق والعلاقات الإنسانية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعشني (2017) التي أظهرت نتائجها الأثر الإيجابي للبرنامج في تعزيز الجودة الشخصية بأبعادها الثلاثة: السمات الشخصية الإيجابية، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة والأداء الفائق في العمل ودراسة اليحيوي (2011) التي بينت أن أبعاد الجودة

الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفاعل بلغت درجة متوسطة. واختلفت مع دراسة مخامرة (2015)، ودراسة السلمي (2014) التي أشارت أن ممارسة معايير الجودة الشخصية بمجالاتها الصفات الشخصية الإيجابية، والعلاقات الإنسانية، والفاعلية في العمل كانت بدرجة عالية، كما جاءت ممارسة المعايير المتعلقة بالسمات الشخصية الإيجابية في المرتبة الأولى، ثم الفاعلية بالعمل وأخيراً بالمتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

إما بخصوص تحليل نتائج كل مجال من مجالات الجودة الشخصية على حدى أظهرت النتائج ما يلي:

1- مجال الصفات الشخصية:

أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمعيار الصفات الشخصية كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمعيار الصفات الشخصية (3.93) ونسبة مئوية (78.59%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 – 4.15).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري ومديرات المدارس الحكومية يتمتعون بصفات شخصية كبيرة وذلك من خلال إلمامهم بمهنة التعليم والاعتزاز بها والإيمان بقيمة العمل المدرسي والفهم الكامل لأهداف التعليم ووسائل تحقيقها والمعرفة الكاملة لخصائص الشخصية الاجتماعية والعقلية للطلاب والتلاميذ، والقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بنائه والقدرة على تنسيق جهود العاملين، كذلك من خلال التعرف على البيئة المحلية وتفهم مشكلاتها ومحاولة الإسهام في حلها، والإلمام بالنواحي الإدارية والعلمية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السلمي (2014) التي توصلت إلى أن ممارسة معايير الجودة الشخصية بمجالاتها الصفات الشخصية الإيجابية، والعلاقات الإنسانية، والفاعلية في العمل كانت بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة اليحيوي (2011) التي توصلت إلى أن معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية بلغ لدى رؤساء الأقسام درجة عالية وأن أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفاعل بلغت درجة متوسطة.

2- مجال العلاقات الإنسانية:

أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمعيار العلاقات الإنسانية كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمعيار العلاقات الإنسانية (3.08) ونسبة مئوية (61.63%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.79 - 3.27).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى عدم عقد دورات تدريبية مكثفة لمديري المدارس لتمتين معايير الجودة الشخصية التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية، وكذلك عدم تقدير مديري المدارس لأهمية العلاقات الإنسانية في العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة حلاوة (2012) التي أظهرت أن العلاقات الإنسانية في المدارس جيدة، واتفقت أيضاً مع دراسة اليحيوي (2011) التي توصلت إلى أن أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية بلغت درجة متوسطة، كذلك اتفقت مع دراسة سيار (2007) حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس ومديراتها يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة تبعاً لرأي المديرين المساعدين. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة السلمي (2014)

حيث توصلت الدراسة أن ممارسة معايير الجودة الشخصية بمجالاتها الصفات الشخصية الإيجابية، والعلاقات الإنسانية، والفاعلية في العمل كانت بدرجة عالية، واختلفت أيضاً مع دراسة مخامرة (2015) حيث توصلت الدراسة أن مدى التزام رؤساء الأقسام بمعايير أداء الجودة الشخصية جاءت بدرجة كبيرة للدرجة الكلية.

3- مجال التواصل الفاعل:

أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمجال التواصل الفاعل كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمعيار التواصل الفاعل (3.13) ونسبة مئوية (62.70%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.04 - 3.20).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى عدم توافر مهارات التواصل الكافي لدى مديري المدارس، إضافة إلى انكالية مديري المدارس على سكرتير المدرسة ونائب المدير في التواصل مع المعلمين ووضع بعض المديرين حواجز بينهم وبين المعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة اليحيوي (2011) حيث بينت نتائجها أن أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالتواصل الفاعل بلغت درجة متوسطة.

4- مجال أداء العمل الفائق:

أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمجال أداء العمل الفائق كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمعيار أداء العمل الفائق (3.28) ونسبة مئوية (65.67%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.09 - 4.05).

ويفسر الباحث ذلك إلى كثرة الأعباء والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة، ونقص خبرة بعض المديرين والتركيز على العمل الروتيني اليومي وخاصةً الكتابي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعشني (2017) التي أظهرت الأثر الإيجابي للبرنامج في تعزيز الجودة الشخصية بأبعادها الثلاثة: السمات الشخصية الإيجابية، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة والأداء الفائق في العمل.

ثانياً: مناقشة الفرضيات المنبثقة عن السؤال الثاني الذي ينص (هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، المرحلة)؟.

1-الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الصفات الشخصية وفي مجال العلاقات الإنسانية وفي الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم (ت) المحسوبة لهذه المعايير وللدرجة الكلية أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.962) عند مستوى دلالة (0.05). وقد كانت الفروق في مجال الصفات الشخصية لصالح الإناث بمتوسط حسابي (3.97) مقابل (3.86) للذكور، وفي مجال العلاقات الإنسانية كانت الفروق أيضاً لصالح الإناث بمتوسط حسابي (3.15) مقابل (2.97)

للذكور، كذلك في الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية كانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي (3.41) مقابل (3.28) للذكور.

في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التواصل الفاعل وفي مجال أداء العمل الفائق، حيث كانت قيمة (ت) المحسوبة لهذين المعيارين أصغر من قيمة (ت) الجدولية (1.962) عند مستوى دلالة (0.05).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مخامرة (2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير الجودة الشخصية تعزى إلى متغير الجنس. كذلك تختلف مع دراسة الزبون والزبون (2010) ودراسة الشرفات (2001) حيث توصلتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية ليست واحدة في المدارس، رغم أنه يسود الاحترام والثقة المتبادلة والمساواة بين الجميع، ولكن ظهور الفروق يجعلنا نعتقد أن الإدارة تميز في التعامل بين المدرسين والمدرسات، وهذا ما جعل الفرق لصالح الإناث على حساب الذكور.

2-الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في معايير الجودة الشخصية التالية: (العلاقات الإنسانية، التواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق)، وكذلك ظهرت فروق في الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيم (ف) المحسوبة لمعايير (العلاقات الإنسانية، التواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق، وللدرجة الكلية) (9.648، 9.844، 11.633، 11.871) على الترتيب، وهذه القيم جميعها أكبر من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (2، 539) ومستوى دلالة (0.05) والتي تساوي (3.00) وكانت الفروق لصالح البكالوريوس والماجستير فأعلى.

في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مجال الصفات الشخصية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (1.531) وهي أصغر من قيمة (ف) الجدولية (3.00) عند درجات حرية (2، 539) ومستوى دلالة (0.05).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السلمي (2014) التي بينت وجود فروق في متغير المؤهل العلمي في جميع المحاور وفي الدرجة الكلية لصالح الحاصلات على مؤهل بكالوريوس. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة مخامرة (2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير الجودة الشخصية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، واختلفت أيضاً مع دراسة الزبون والزبون (2010) ودراسة الشرفات (2001).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن غالبية المعلمين والمعلمات من حملة البكالوريوس والماجستير وحيث أنهم يتلقون دورات تدريبية باستمرار ويتواصلون فيما بينهم بالتالي تزداد لديهم الخبرة والمعرفة في تعاملهم مع مدرائهم وتوطيد العلاقات فيما بينهم والعمل كفريق واحد من أجل النهوض بمدارسهم، لذا كانت الفروق في أبعاد الجودة لصالح المعلمين والمعلمات حملة البكالوريوس والماجستير.

3-الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في معايير الجودة الشخصية: (الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، التواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق)، وكذلك لم تظهر فروق في الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيم (ف) المحسوبة لمعايير الجودة الشخصية (الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، التواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق، وللدرجة الكلية) (2.128، 0.197، 1.718، 2.227، 2.424) على الترتيب، وهذه القيم جميعها أصغر من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (2، 539) ومستوى دلالة (0.05) والتي تساوي (3.00).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المعشني (2017)، ودراسة حلاوة (2012)، ودراسة الزبون والزبون (2010) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتختلف مع دراسة السلمي (2014)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الخليل وبالرغم من اختلاف سنوات خبرتهم فإنهم يعملون في نفس الظروف المدرسية من حيث القوانين والأنظمة، ويتعاملون مع مدرء أصلاً كانوا زملاء لهم في التدريس لذا فإن هؤلاء المدرء يتعاملون مع أعضاء هيئاتهم التدريسية بنفس الروح ودون تمييز بين معلم قديم أو معلم حديث التعيين.

4- الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في معايير الجودة الشخصية التالية:

(العلاقات الإنسانية، التواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق)، وكذلك ظهرت فروق في الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية، حيث بلغت قيم (ف) المحسوبة لمعايير (العلاقات الإنسانية، التواصل الفاعل، وأداء العمل الفائق، وللدرجة الكلية) (9.648، 9.844، 11.633، 11.871) على الترتيب، وهذه القيم جميعها أكبر من قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية (2، 539) ومستوى دلالة (0.05) والتي تساوي (3.00). وكانت الفروق في مجال الصفات الشخصية بين مديرية شمال الخليل ومديرية جنوب الخليل من جهة ومديرية يطا من جهة أخرى ولصالح مديرية يطا، أما بالنسبة لمجال العلاقات الإنسانية والتواصل الفاعل وأداء العمل الفائق والدرجة الكلية فقد كانت الفروق بين مديرية جنوب الخليل من جهة ومديريات شمال الخليل والخليل ويطا من جهة أخرى ولصالح مديرية جنوب الخليل.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن مديرية الخليل هي المديرية الأم في محافظة الخليل والتي انبثقت عنها بقية المديريات، وكانت هي الأساس في تصدير المديرين والمعلمين إلى بقية المديريات في المحافظة، لذا فإن ممارسة المدراء والمديرات لمعايير الجودة الشخصية كانت جيدة وبحكم أن تربية جنوب الخليل هي أولى المديريات التي انبثقت عن مديرية الخليل فهي أيضاً تعتبر من المديريات التي يمارس فيها المدراء والمديرات معايير الجودة الشخصية بشكل جيد، على العكس من ذلك فإن مديرية يطا كونها أحدث المديريات فإن المدراء والمديرات في هذه المديرية يحاولون إثبات شخصيتهم ولو على حساب الإجراءات الغير ديموقراطية مع المعلمين والمعلمات، لذا جاءت مديرية يطا في المركز الأول من حيث الصفات الشخصية للمدير/ة.

5-الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير

الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال العلاقات الإنسانية ومعيار التواصل الفاعل ومعيار إداء العمل الفائق وفي الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة، حيث كانت جميع قيم (ت) المحسوبة لهذه المعايير وللدرجة الكلية أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.962) عند مستوى دلالة (0.05). وقد كانت الفروق في العلاقات الإنسانية لصالح المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (3.35) مقابل (2.98) للمرحلة الأساسية، وفي مجال التواصل الفاعل كانت الفروق أيضاً لصالح المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (3.39) مقابل (3.04) للمرحلة الأساسية، وفي مجال أداء العمل الفائق كانت الفروق لصالح المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (3.55) مقابل (3.18) للمرحلة الأساسية، كذلك فإن الفروق في الدرجة الكلية لمعايير الجودة الشخصية كانت الفروق لصالح المرحلة الثانوية بمتوسط حسابي (3.55) مقابل (3.28) للمرحلة الأساسية. في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الصفات الشخصية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية يشركون المعلمين في صياغة أهداف المدرسة وبناء رؤية لها من خلال ما يشكله مديرو المدارس في مدارسهم من فريق التطوير الذي يضم عدداً من المعلمين، فهذا - كما يرى الباحث - جعل استجابات المعلمين حول إدارة المديرين وممارستهم لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين أعلى، على عكس معلمو ومعلمات المرحلة الأساسية، حيث يتعامل معهم المدراء والمديرات من خلال الواجبات التدريسية والتربوية المناطة بهم وقلما يشركوهم في اتخاذ القرارات.

2.5 التوصيات:

من خلال النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

- وضع لوائح وأنظمة دقيقة وشاملة لتوصيف أدوار ومسؤوليات المدراء في المجالات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية.
- زيادة وعي المدراء بحقوق أعضاء هيئة التدريس وواجباتهم، ووضعها ضمن لوائح وأنظمة.
- ضرورة استخدام الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز أداء مدراء ومديرات المدارس.
- ضرورة استخدام نظام التدوير في العمل لسنوات محددة.
- الاستفادة من خبرات مدراء المدارس ومهاراتهم وممارستهم لمعايير الجودة الشخصية في تنمية مديري المدارس وتدريبهم.
- بالرغم من أن ممارسة معايير الجودة الشخصية في مجال العلاقات الإنسانية كانت بدرجة عالية، إلا أن ترتيبها من بين المجالات كان الأخير، وهذا يتطلب تحفيز المدراء على تنمية العلاقات الإنسانية لديهم.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

الحديث النبوي الشريف

المراجع العربية

أبو حصيرة، نيفين محمد سعد، (2008). فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من

وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير

منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو سبعة، تغريد (2000). المشكلات السلوكية لدى المحرومات من الرعاية الوالدية وغيرهن من

طالبات المرحلة الابتدائية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة

المكرمة، السعودية.

أحمد، إبراهيم (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفا لدنيا للطباعة

والنشر، الإسكندرية، مصر.

أحمد، إبراهيم أحمد (2000). القصور الإداري في المدارس: الواقع والعلاج، دراسة منشورة.

دار الفكر العربي. القاهرة، مصر.

الجبوري، سطات احمد خلف، (2002). آفاق التربية والتعليم في المجتمع الناهض جدلية التراكم

المعرفي وثوابت القيم الثقافية، بيت الحكمة، بغداد، العراق.

حلاوة، باسمة (2012). العلاقات الإنسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي،

(دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق، مجلد (28)، عدد (4)، ص ص 249-277.

الختاتنة، سامي، (2013). دليل المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية، ط1، دار الحامد، عمان،

الأردن.

الخطيب، بلال (2004). معايير تقدير الذات للأعمار 13-17 سنة على مقياس مطور للبيئة

الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الخوaja، عبد الفتاح (2004). تطوير الإدارة المدرسية. دار الثقافة. عمان.

الدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد عبد الرحيم، والدويك محمد فهمي (2002). أسس

الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

زيون، سليم وزيون، محمد، (2010). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش

لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، مجلة جامعة

دمشق، مجلد(26)، العدد(3)، ص ص657-693.

زهران، حامد عبد السلام (2003). دراسات في الصحة النفسية والإرشاد النفسي، عالم الكتب للنشر

والتوزيع، مصر.

الزواوي، خالد محمد، (2003). الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي،

القاهرة، مجموعة النيل العربية.

السلمي، عواطف، (2014). درجة ممارسة معايير الجودة الشخصية لدى مديرات مدارس المرحلة

الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

سيار، محمد، (2007). مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات

الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها،

مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد(8)، العدد(1)، ص ص246-267.

شحاتة، حسن والنجار زينب (2003). معجم المصطلحات التربوية النفسية، الدار المصرية اللبنانية،

القاهرة.

الشرفات، عبد الله (2001). أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري المدارس

الحكومية في البادية الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

شعبان، عبد ربه (2010). الخجل وعلاقته بتقدير الذات ومستوى الطموح لدى المعاقين بصرياً،

رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشيخ خليل، جواد (2008). السلوك العدواني وعلاقته بتقدير الذات وتوكيد الذات لدى طلبة

المرحلة الثانوية في محافظة غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الدول العربية، القاهرة،

مصر.

عاشور، مي محمد، (2012). سمات الشخصية لدى العاملات بمهنة الشرطة وعلاقتها بالذكاء

العاطفي وبعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد العال، السيد (2002). فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية وتقدير الذات لدى عينة من معلمي

ومعلمات رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية، مجلة علم النفس المعاصر والعلوم الإنسانية،

مجلد (13)، ج(2)، ص ص 291-352.

العبيدي، محمد جاسم، (2011). علم نفس الشخصية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن.

عريفج، سامي سلطي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. دار الفكر للطباعة والنشر. عمان.

علام، صلاح الدين، (2006). التقويم التربوي المؤسّس. عمان، الأردن: دار الفكر العربي.

العمامرة، محمد حسن (2000). مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة عمان.

العيسي، داود، (2007). الجودة الشخصية تحفيز الموظفة على ممارسة المسؤولية وإدارة الوقت

بنجاح، الصحيفة الاقتصادية، العدد (5059)، ص12.

الغريب، طارق، والصويلح، بدر (2017)، دور الإدارة المدرسية في الحد من التسرب الطلابي في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت" دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر، مجلد، 1، عدد(18)، ص ص 349 - 374.

فوزي، محمود، (2011). مقياس الجودة الشخصية، منشور بتاريخ 8 يونيو على http://www.mahmoudfawzy.blogspot.com/2011/06/blog-post_08.html

قطامي، يوسف، وعدس، عبد الرحمن (2005). علم النفس العام، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

لو كاس، آن (2006). قيادة التغيير في الجامعات: الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات. (ترجمة: وليد شحادة)، الرياض: مكتبة العبيكان.

مالهي، رانجيت (2006). تعزيز الجودة الشخصية: تقوية ذاتك من أجل بلوغ ذروة الأداء في العمل. ترجمة مكتبة جرير، الرياض.

مجاهد، محمد، وعناني، هشام (2011). استراتيجيات الجودة في التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

مجيد، سوسن، (2008). اضطرابات الشخصية أنماطها وقياسها، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محافظة، سامح؛ وفريحات، حنان، (2011). درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مديريات تربية محافظة الزرقاء من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ورؤساء الأقسام. دراسات، العلوم التربوية، مجلد 38، ملحق 7، ص ص 2367-2387.

مخامرة، كمال خليل، (2015). معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام
بمديرية تربية وتعليم بيت لحم، "دراسة حالة"، مجلة جامعة الأزهر، غزة، سلسلة العلوم
الإنسانية، مجلد(17)، عدد (5 ب)، ص ص 125-146.

مزعل، سعدية عويد (2008). الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة
التعليم التقني إلى مجلس كلية التربية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
مصطفى، صلاح عبد الحميد، وعمر، فدوى فاروق (2003). مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي،
مكتبة الرشد، الرياض.

المعشني، أحمد بن علي، (2017). البرمجة اللغوية العصبية NLP وتعزيز الجودة الشخصية (دراسة
استطلاعية). مجلة الفتح، عدد(72)، ص ص 277-303.

المنيف، محمد صالح (2000). الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية،
مطابع البكيرية، الرياض، السعودية.

الميلادي، عبد المنعم عبد القادر، (2006). سيكولوجية المراهقة، ط1، مؤسسة شباب الجامعة،
الاسكندرية، مصر.

نشوان، يعقوب حسين، (2001). الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، إربد.

اليحيوي، صبرية، (2011). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها
بالجامعات السعودية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (7)، العدد (1)، ص
ص 35-58.

المراجع الأجنبية:

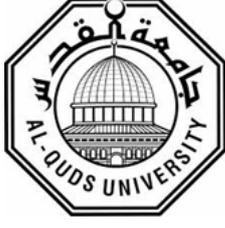
- Arulrajah A. & Opatha H. (2012). An Exploratory Study on the Experience Requirements of Key Human Resource Management (HRM) jobs in Sri Lanka. **Sri Lankan Journal of Human Resource Management**. Vol. 3, No. 1. Pp 116-122.
- Brown, L. (2009). **10 Qualities to Qualify for Leadership**. New York: Create Space.
- Erez, M. & Naveh E. (2004) “The Duality of Innovation and Attention to Detail in Quality Improvement Initiatives”. **Management Science**,50, 1576-1586.
- Esther, G. and Yakier, R. (1994). **Faculty perceptions of elements influencing their teacher and professional development**. draft paper presented at the annual meeting of the American educational research association. New York, April 28-29.
- Finkelman, A .and Kenner, C. (2009). **Professional nursing concepts: Competencies for quality leadership**. New York: Jones & Bartlett Publishers.
- Halan, Y.C. (2005). **Managing leadership: Personality, Style, Skill, Quality**. New York: New Dawn Press.
- Jacob J., Jovic E. & Brinkerhoff M. (2009). Personal and Planetary Well-being: Mindfulness Meditation, Pro-Environmental Behavior and Personal Quality of life on a survey from the Social Justice and Ecological Sustainability movement. **Social Indicators Research**, Vol. 93, No. 2. Pp 275-294.
- Lasater, I. (2010). **Words that work in business: A practical guide to effective communication in the workplace**. New York: New Dawn Press.
- Ludden, M. J. (2001). **Effective communication skills: Essential skills for success in work and life**. New York: Jist Publishing.
- Reina, D. S. (2006). **Betrayal in the workplace: Building effective relationships in your organization**. New York: Berrett-Koehler Publishing.
- Wolverton, M. and Park, S. (1999). A Comparison of Department Chair Tasks in Australia and the United States. **Journal of Higher Education**, Vol. 38, No. (1), Pp 405 -425.
- Zaffron, S .and Dave, L. (2009). **The three laws of performance: Rewriting the future of your organization and your life**. New York: Jossey Bass.

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس/أبو ديس
2	أ.د. نبيل الجندي	جامعة الخليل
3	أ.د. عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة
4	د. محمد عجوة	جامعة الخليل
5	د. إبراهيم المصري	جامعة الخليل
6	د. موسى النجادة	كلية الدعوة/الظاهرية
7	د. فادي شلالده	كلية الدعوة/الظاهرية
8	د. إبراهيم أبو عقيل	جامعة الخليل
9	د. إبراهيم الصليبي	جامعة القدس/أبو ديس
10	د. حنان سميرات	كلية الدعوة/الظاهرية
11	د. جمال بحيص	جامعة القدس المفتوحة
12	أ.سليم أبو عقيل	جامعة القدس المفتوحة
13	أ.كمال منسي	مديرية تربية يطا

ملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها النهائية



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس - أبو ديس
كلية العلوم التربوية

أخي المعلم، أختي المعلمة
تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سرية وهي لأغراض البحث العلمي فقط، وليس لها علاقة بأي جهة رسمية سوى جامعة القدس-أبو ديس.

وشكراً لحسن تعاونكم

إعداد الطالب: محمد النجار

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (✓) في داخل المربع الذي ينطبق عليكم:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى

3- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4- المديرية: شمال الخليل الخليل جنوب الخليل يطا

5- المرحلة: أساسي ثانوي

القسم الثاني: مقياس معايير الجودة الشخصية

الجودة الشخصية: هي مجموع السمات التي تتمتع بها الشخصية الإيجابية، وتتضح في التقدير العالي للذات، والقدرة على ممارسة المسؤولية الشخصية والمثابرة، وتنفيذ ما يوكل له من أعمال، والاحتفاظ بقدر من الصدق والأمانة بشكل عالي، بالإضافة إلى قبول النقد البناء والمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات وإدارة الوقت بنجاح.

الرجاء وضع إشارة (✓) في العمود المناسب أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
المعيار الأول: الصفات الشخصية: السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة بحيث تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.						
1.	يحتفظ المدير بقدر عال من الصدق والأمانة في إدارة المدرسة.					
2.	يتجنب المدير التباهي والتفاخر بذاته.					
3.	لديه انتماء ورضى وظيفي عالي.					
4.	يتمتع المدير بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات في الإدارة المدرسية.					
5.	يسيطر المدير على انفعالاته ويوجهها إيجابياً.					
6.	لديه الكفاءة على مواجهة التحديات الأساسية التي تواجهه في العمل.					
7.	يتمتع المدير بالانضباط الذاتي للعمل.					
8.	حكيم في استخدام السلطة.					
9.	موجهاً ومرشداً أكثر منه إدارياً.					
10.	يتقبل النقد البناء من الآخرين.					
11.	يعرف حدود صلاحيته التي حولتها له الوظيفة فلا يتجاوزها.					
12.	لديه القدرة على التأثير على المعلمين لما يتمتع به من شخصية مؤثرة.					
المعيار الثاني: العلاقات الإنسانية: هي اندماج المعلمين في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.						
13.	يحافظ المدير على أسرار وخصوصية المعلمين.					
14.	يتعامل المدير بلطف واحترام مع المعلمين.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
15.	يركز المدير في تعامله على العلاقات لا على البعد الذاتي للفرد.					
16.	يظهر المدير اهتمام بالمعلمين ومشاكلهم.					
17.	يستخدم المدير الكلمات الدالة على اللطف والكياسة.					
18.	يعزز المدير روح العمل الجماعي والتعاوني بين المعلمين.					
19.	يثنى المدير على الجهود المميزة للمعلمين.					
20.	يساعد المعلمين على تطوير أدائهم.					
21.	يعطي المدير تقييم عادل ومحاييد للمعلمين.					
22.	يعترف المدير بأخطائه ويحاول تعديلها.					
23.	يتعامل المدير مع الكل بطريقة عادلة.					
24.	يوزع المدير العبء الدراسي بعدالة بين المعلمين.					
<p>المعيار الثالث: التواصل الفعال: هو الفعل الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الحال في بعده الزمني والمكاني.</p>						
25.	يتجنب المدير مقاطعة المتحدث.					
26.	يمنح المدير المتحدث كل الاهتمام والتركيز اثناء حديثه.					
27.	يتمتع المدير بموضوعية في التعامل مع الآخرين.					
28.	يتحدث المدير بأسلوب متواضع.					
29.	يتيح الفرصة للطرف الآخر لكي ينهي كلامه قبل أن يتوصل إلى استنتاجات او التعليق على ما يقول.					
30.	يتجنب الجدال الذي لا حاجة له مع المعلمين.					
31.	يتقبل ويتفهم آراء الآخرين.					
32.	يطلب من الطرف الآخر توضيح ما قاله بدلاً من تخمين المعنى.					
33.	يتجنب أسلوب الأمر الواقع في التواصل مع المعلمين.					
34.	يستخدم العبارات والألفاظ المفهومة في تواصله مع المعلمين.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
35.	يتجنب استخدام السكرتير في التواصل مع المعلمين إلا في الأمور الروتينية.					
المعيار الرابع: أداء العمل الفائق: هو قدرة الفرد على إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على الاستخدام المعقول للموارد المتاحة.						
36.	يحدد المدير أهداف المدرسة مع المعلمين من بداية العام.					
37.	يضع المدير خطط إجرائية بأطر زمنية لتحقيق الأهداف.					
38.	ينجز المدير الأعمال بالمواعيد الزمنية المحددة لذلك.					
39.	ينظر المدير إلى التغيير بطريقة إيجابية كوسيلة لتحسين الأداء الإداري.					
40.	يتخذ المدير القرارات في الوقت المناسب.					
41.	يتكيف المدير مع الحقائق والظروف الجديدة.					
42.	يعمل المدير على تلبية متطلبات المعلمين.					
43.	يسعى المدير بصفة مستمرة لتطوير ذاته عملياً وإدارياً.					
44.	يركز المدير على القيام بالأشياء الصحيحة على النحو الصحيح من المرة الأولى لأدائها.					
45.	ينظر المدير إلى المشكلات على أنها فرص للتحسين والأخطاء على أنها دروس قيمة يمكن الاستفادة منها.					
46.	يتحسس المدير المشكلات ويحول دون وقوعها.					
47.	يؤدي عمله بطريقة متميزة بعيداً عن التقليد.					
48.	يحدد معايير قابلة للتحقيق وواقعية للأداء.					
49.	يستغل الموارد المتاحة استغلالاً أمثل لمصلحة المدرسة.					
50.	يوزع المدير المهام الإدارية على المعلمين للمساعدة في إنجازها.					

وشكراً لتعاونكم

ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة موجه للمديريات التعليمية

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2018/3/25

حضرة السادة/ مدير لدرسية و لبرنامج لعمارة /ملاك الخليل المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب محمد يونس اسماعيل النجار ، ورقمه الجامعي (21612529) ، باجراء دراسة بعنوان:

" درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مديرة تعليم المرحلة الأساسية ورياض الأطفال
Primary Education & Kindergarten Department
د. ابراهيم صليبي
منسق برنامج الادارة التربوية



الأستاذة رندة لبقليم لصالح لعل
الأستاذة
٤١٩

التاريخ: 2018/3/25

حضرة السادة/ مديرة التربية والتعليم العالي /الخليل المحترمين



الموضوع : تسهيل مهمة

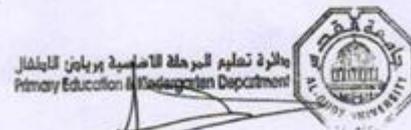
تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب محمد يونس اسماعيل النجار ، ورقمه الجامعي (21612529) ، بأجراء دراسة
بعنوان:

" درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر
المعلمين"

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة خلال
الفصل الدراسي الحالي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم



د. ابراهيم صليبي

منسق برنامج الإدارة التربوية



التاريخ: 2018/3/25

حضرة السادة/ مديرة التربية والتعليم العالي/ صبيح المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب محمد يونس اسماعيل النجار، ورقمه الجامعي (21612529) ، باجراء دراسة بعنوان:

' درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعتمين '

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إدارة تعليم المرحلة الأساسية برنامج التعلّم
Primary Education & Kindergarten Department



د. ابراهيم صليبي

منسق برنامج الإدارة التربوية



التاريخ: 2018/3/25

حضرة السادة/ مدير التربية والتعليم العالي/ رطيا المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب محمد يونس اسماعيل النجار ، ورقمه الجامعي (21612529) ، باجراء دراسة بعنوان:

' درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين '

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. ابراهيم صليبي
Primary Education & Engagement Department

منسق برنامج الادارة التربوية

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة موجه للمدارس

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education & Higher Education
/North Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم العالي / شمال الخليل

الرقم: ت.ش.خ/ 2644/1/30

التاريخ: 2018/04/18م

الموافق: 1439/08/03هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين .

الموضوع: تسهيل مهمة / (توزيع استبيان)

تُهدىكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه، أرجو السماح للدارس: (محمد يونس اسماعيل النجار) من جامعة القدس بتوزيع استبيان بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم العالي شمال الخليل"، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام بولادة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم العالي - شمال الخليل

محمد جديع الفروخ
مدير التربية والتعليم العالي

أ.ع.ر.م (التعليم العام)

State of Palestine

Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education & Higher Education / Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم العالي الخليل

الرقم: ت.خ/ ٣٠ / ٦٠ / ٦٢٤٤٥
التاريخ: ٠٤ شعبان، ١٤٣٩
الموافق: الخميس، ١٩ نيسان، ٢٠١٨

حضرات السادة مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

نهدىكم أطيب التحيات، يرجى تسهيل مهمة الطالب " محمد يونس إسماعيل النجار" من جامعة القدس، من إجراء دراسة بعنوان (درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين) ، وذلك بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

أ. عاطف جبرين الجمل


مدير التربية والتعليم العالي



م. ص / ب. م. / التعليم العام



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State Of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education
& Higher Education
Southern Hebron



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم العالي
جنوب الخليل

التاريخ: 2018/ 04 /25 م

الرقم: ج خ/48/ 1735

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

المبحث: الدراسة الميدانية

بعد التحية،،،

لا مانع لدي من تعبئة استبانة الباحث " محمد يونس اسماعيل النجار " من قبل معلمي المدرسة، والدراسة بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين "، شريطة ان لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

،،،، مع الاحترام،،،،

مدير التربية والتعليم العالي

أ. محمد سامي



الرقم: ت ي / 1/3 / 65456
التاريخ: 2018/04/19 م
الموافق: 1439/08/04 هـ

حضرات مديري المدارس ومديراتها المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

بعد التحية،،،

تهديكم مديرية التربية والتعليم/يضا أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، أرجو تسهيل مهمة الدارس "محمد يونس اسماعيل النجار" من جامعة القدس بتوزيع استبانة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين"، وذلك لغرض إتمام مشروع التخرج.

* مع الاحترام*

مدير التربية والتعليم العالي/يضا

أ. خالد أبو شرار



فهرس الجداول

- جدول (1.3): خصائص المجتمع الديموغرافية.....25
- جدول (2.3): خصائص العينة الديموغرافية.....26
- جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل مجال من معايير الجودة الشخصية مع الدرجة الكلية للأداة.....27
- جدول (4.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال.....28
- جدول (5.3): نتائج معامل كرو نباخ ألفا لثبات أداة الدراسة.....30
- جدول (6.3): طريقة التجزئة النصفية.....31
- جدول (7.3): قراءة المتوسطات الحسابية.....32
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين.....33
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين في مجال الصفات الشخصية.....34
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات الإنسانية.....35
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين في مجال التواصل الفاعل.....36
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين في مجال أداء العمل الفائق.....38
- جدول (6.4) نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.....40
- جدول (7.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....41

جدول (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.42

جدول (9.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.43

جدول (10.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.45

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.46

جدول (12.4): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.47

جدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.48

جدول (14.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.49

جدول (15.4): نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample T-Test) للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لمعايير الجودة الشخصية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المرحلة.51

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين 70
- ملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها النهائية 71
- ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة موجه للمديريات التعليمية 75
- ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة موجه للمدارس 76

فهرس المحتويات

الإهداء	1
شكر وعرفان	2
إقرار	3
ملخص الدراسة باللغة العربية	4
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	5
Error! Bookmark not defined.	6
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	7
1.1 مقدمة	8
2.1 مشكلة الدراسة	9
3.1 أسئلة الدراسة	10
4.1 أهمية الدراسة	11
5.1 أهداف الدراسة	12
6.1 فرضيات الدراسة	13
7.1 حدود الدراسة	14
8.1 مصطلحات الدراسة	15
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	16
1.2 الإطار النظري	17
1.1.2 الجودة الشخصية	18
1.1.1.2 مفهوم الجودة الشخصية	19
2.1.1.2 أهمية الجودة الشخصية:	20
2.1.2 أبعاد الجودة الشخصية:	21
1.2.1.2 الصفات الشخصية الإيجابية:	22
2.2.1.2 العلاقات الإنسانية:	23
3.1.2 التواصل الفعال:	24
4.1.2 أداء العمل بطريقة فائقة:	25
5.1.2 الإدارة المدرسية:	26
1.5.1.2 مهام ومسؤوليات مدير المدرسة:	27
6.2 الدراسات السابقة	28
1.6.2 الدراسات العربية	29
2.6.2 الدراسات الأجنبية:	30
3.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة:	31
الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة	32
1.3 مقدمة:	33

25.....	2.3 منهج الدراسة:
25.....	3.3 مجتمع الدراسة:
26.....	4.3 عينة الدراسة:
27.....	5.3 أداة الدراسة:
27.....	1.5.3 صدق بناء أداة الدراسة:
28.....	2.5.3 صدق الأداة.....
30.....	3.5.3 ثبات أداة الدراسة:
30.....	1.3.5.3 الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.....
30.....	2.3.5.3 الثبات بطريقة التجزئة النصفية.....
31.....	6.3 مفاتيح التصحيح:
31.....	1.6.3 فئات مقياس مجالات الجودة الشخصية:
32.....	7.3 الأساليب الإحصائية:
33.....	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة.....
33.....
33.....	1.4 تمهيد:
33.....	2.4 أسئلة الدراسة.....
52.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....
52.....	1.5 مناقشة النتائج:
62.....	2.5 التوصيات:
63.....	المصادر والمراجع.....
63.....	المراجع العربية.....
68.....	المراجع الأجنبية:
69.....	الملاحق.....
83.....	فهرس الجداول.....
85.....	فهرس الملاحق.....
86.....	فهرس المحتويات.....