

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية البشرية

أثر الجدارات القيادية في تعزيز ثقافة الإنجاز
دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات
الجنوبية الفلسطينية

محمد أحمد محمود الخطيب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444 هـ - 2023 م

أثر الجدارات القيادية في تعزيز ثقافة الإنجاز
دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات
الجنوبية الفلسطينية

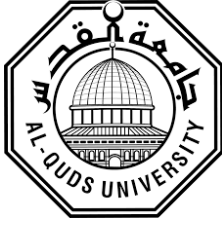
إعداد:

محمد أحمد محمود الخطيب

بكالوريوس خدمة اجتماعية جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين
إشراف: الدكتور طارق أبو حجر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

2023/51444م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
بناء مؤسسات وتنمية بشرية
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر الجدارات القيادية في تعزيز ثقافة الإنجاز
دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

اسم الطالب : محمد أحمد محمود الخطيب
الرقم الجامعي: 22012404

إشراف الدكتور : طارق أبو حجير

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/6/14 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة الدكتور طارق أبو حجير

2- ممتحناً داخلياً الدكتورة تهاني جفال

3- ممتحناً خارجياً الدكتور نضال المصري

القدس - فلسطين

1444هـ/2023م

الإهداء

إلى من شرفني بحمل اسمه، ومن علمني حب العلم ونصحتني وأرشدني بكل حلم، إلى من وجدت في قربه الأمان والسعادة، إلى من عطاؤه لي الكثير والكثير إلى والدي أطل الله في عمره.
إلى من وضع المولى " سبحانه وتعالى " الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز... أمي الغالية.

إلى الروح التي سكنت روحي ووقفت بجانبني في مشوار حياتي (زوجتي)

إلى زهرة حياتي وضيء أيامي (ابنائي)

إلى السند والعضد إخواني وأخواتي الأعزاء.

إلى أصدقائي وزملائي سكن صورهم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام ...

إلى أساتذتي الذين علموني الكثير في هذه الحياة وخاصة في جامعتي جامعة القدس .

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل ...

لكم جميعاً، أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحث/ محمد أحمد محمود الخطيب

إقرار

أقر أنا معد هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، و أنها نتيجة أبحاثي بإستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع محمد الخطيب

محمد أحمد محمود الخطيب

التاريخ 2023/6/14

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين، حمداً طيباً مباركاً فيه التي تتم بفضلها الصالحات القائل في كتابة العزيز:

"وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ" (لقمان: 12)

والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وصحبه ومن

سار على دربه واهتدى بهداه إلى يوم الدين ...

أما بعد:

بكل مشاعر الحب والوفاء أتقدم بجزيل الشكر والعرّفان بالجميل إلى كل من كان عوناً لي وسنداً في إخراج هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر الدكتور/ طارق أبو حجير الذي أشرف على هذه الدراسة حيث قدم لي التوجيهات القيمة والنصائح السديدة لتخرج هذه الدراسة في صورتها الحالية فلهم مني كل حب وتقدير.

كما وأتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة الدراسة وأرجو من الله أن تسهم توجيهاتهم السديدة في تجويد الدراسة وإثرائها.

وأخيراً الحمد لله الذي وفقني لإخراج هذا العمل على هذه الصورة فما كان فيها من صواب فبتوفيق من الله ، وما كان فيها من خطأ فمني.

الباحث/ محمد أحمد محمود الخطيب

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الجداريات القيادية في تعزيز ثقافة الإنجاز دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ووظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الشامل، وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة مكونة من (126) من القيادات القيادية العاملين بالوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أبرزها:

1. أن مستوى الجداريات القيادية لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كانت مرتفعة وجاءت بوزن نسبي 83.8% ، وأن بعد المهارات الإنسانية قد كان أكبر أبعاد الجداريات القيادية لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وجاء بوزن نسبي 86.8% بينما بعد المهارات الفنية كان أقلها بوزن نسبي 81.1%.

2. أن مستوى ثقافة الإنجاز لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كانت مرتفعة جدا جاءت بوزن نسبي 84.1%.

3. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الجداريات القيادية بأبعادها وثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

4. أن ابعاد الجداريات القيادية (الإنسانية - الذاتية-الفكرية - الفنية) كمتغيرات مستقلة تستطيع معا التنبؤ في 64.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (ثقافة الإنجاز) لدي عينة الدراسة، كما يتبين أن بعد المهارة الفنية كان أكبر الأبعاد تأثيرا على المتغير التابع حيث كان معاملته 0.327 في حين بعد المهارة الانسانية كانت أقل الابعاد تأثيرا حيث بلغ معاملته 0.140.

في ضوء النتائج السابقة فإن الدراسة توصي تعليم الجداريات القيادية كيفية تفهم توزيع المهام والمسؤوليات على زملائهم تبعاً للقدرات والظروف، والقيام بالتدريبات لتنمية قدرات الجداريات القيادية على التنبؤ بالصعوبات والعقبات المحتمل حدوثها في العمل، وتدريب القادة على كيفية توجيه النصائح والإرشادات لزملائهم لإعلاء إنجازاتهم.

The impact of leadership competencies in promoting a culture of achievement: An applied study on the Ministry of Education and Higher Education in the southern Palestinian governorates

Prepared by: Mohamed Al-Khatib

Supervisor: Dr. Tariq Abu Hujer

Abstract

The study aimed to identify the impact of leadership competencies on the culture of achievement, an applied study on the Ministry of Education and Higher Education in the southern governorates of Palestine. The study sample consisted of (126) leaders in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education and Higher Education in the southern governorates working in supervisory positions. The researcher used the following tools: a questionnaire of leadership competencies and a questionnaire of the culture of achievement among the leading leaders in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education and Higher Education in the southern governorates prepared by him.

The study reached the following results:

1. The level of leadership competencies among the leadership competencies of the Palestinian Ministry of Education and Higher Education and Higher Education in the southern governorates was high and came with a relative weight of 83.8%, and that the dimension of human skills was the largest dimension of the leadership competencies of the leadership competencies of the Palestinian Ministry of Education and Higher Education and Higher Education in the southern governorates. with a relative weight of 86.8%, while the technical skills was the lowest with a relative weight of 81.1%.
2. The level of achievement culture among the leadership leaders in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education and Higher Education in the southern governorates was very high, with a relative weight of 84.1%.
3. There is a direct statistically significant relationship at the level of 0.05 between leadership competencies and their dimensions and the culture of achievement in the Ministry of Education and Higher Education in the southern governorates of Palestine.
4. The dimensions of leadership competencies (humanity - self-intellectual - artistic) as independent variables can together predict 64.6% of the changes that occur in the dependent variable (achievement culture) in the study sample, and it turns out that the technical skill dimension had the largest impact on the variable The dependent, where its coefficient was 0.327, while the human skill dimension was the least influential, as its coefficient was 0.140.

In the light of the previous results, the study recommends teaching leadership competencies how to understand the distribution of tasks and responsibilities to their colleagues according to capabilities and circumstances, and conducting exercises to develop the capabilities of leadership competencies to predict the difficulties and obstacles likely to occur at work, and training leaders on how to direct advice and guidance to their colleagues to raise their achievements.

مصطلحات الدراسة

- **الجدارات القيادية:** هي ما يمتلكه القائد من قدرات ومعارف ومهارات تمكنه من أداء وظيفي متميز يفوق الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال وبالدرجة التي تعزز قدرة مؤسسته على المنافسة محلياً وعالمياً. (العتيبي والعقالي، 2022: 42)
- **ثقافة الإنجاز:** هي التكوين الافتراضي الذي يتبعه المدير لتحقيق ونقل المؤسسة من واقعها إلى واقع أفضل من خلال بناء الرؤية المستقبلية والأهداف، وتحفيز العاملين على الإنجاز (شقورة، 2015: 8)
- **وزارة التربية والتعليم:** هي الوزارة التي تتولى مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار. (<https://moe.edu.ps/catogery/content/1043>)

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تفرض تحديات العصر الذي نحياه الآن بالتطورات والتغيرات المتلاحقة والمتسارعة والتي شملت كافة مجالات الحياة التي يعيشها الفرد ضرورة تمكين الانسان من عمله في ظل الظروف التنافسية الجديدة بحيث تختلف تماماً عن الظروف التي اعتاد العمل فيها من قبل، كما وتعدّ الجدارة القيادية عنصراً أساسياً في جميع معادلات النجاح و تمثل القوة الحقيقية التي تكون لدى أي مؤسسة فإن وجود موارد بشرية ذات جدارة قيادية مؤهلة تأهيلاً علمياً وعملياً وقادرة على الإبداع والابتكار يؤثر على مستوى ثقافة الإنجاز التي تصبّ في بوتقة أي عمل ناجح .

من هنا وجب على قادة المؤسسات التربوية أن تعمل على إعداد نفسها لهذه التحديات، والانتقال من الركود والرتابة إلى التجديد والتطوير في الفكر والممارسة.

ومع زيادة أعداد مؤسسات التعليم على المستوى العالمي، زادت الحاجة لتطوير الجدارات القيادية لاستيعاب التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، حيث يمكنها الاستفادة من تطوير الجدارات القيادية لمواجهة للتحديات الإدارية في جميع المستويات في مؤسسات التعليم (3) :2019 (Mduwile)، "وحيث أن لمؤسسات التعليم صفاتها الخاصة التي تعني ببناء شخصية الإنسان، فهي أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، ويعود ذلك إلي أن التربية هي من المداخل الرئيسة

لتطوير البشرية الشامل، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصائب والمحن". (العمامرة، 2009، ص87)

ويستطيع القائد التربوي من خلال امتلاك المهارات الجدارية مواجهة المواقف الصعبة التي تعترض المسيرة التعليمية في المجتمع، وإيجاد حلول خلاقية وابداعية لها، من خلال قدرته على التنبؤ بالمستقبل ومعرفة التهديدات المحتملة، واتخاذ قرارات حاسمة ومؤثرة، "وهذا النوع من أصعب القرارات لأنه يتطلب قدرة على استشراف المستقبل وإقناع الآخرين الذين لا يملكون ذات القدرة على الرؤية والنظرة المستقبلية على الايمان بها وتحفيزهم نحوها" (المعويض، 2008).

فمن خلال منظومة الجدارات الإدارية التي تمتلكها المؤسسات تستطيع اتخاذ القرارات حول مكونات برامج التدريب وخطط التطوير الإداري للقادة الإداريين، والعمل على إكسابهم المعارف والمهارات في مجال التقييم الفاعل، كما أن هذه القائمة من الجدارات يمكن استخدامها في تقييم مستوى جودة القادة الإداريين الموجودين حالياً والمتوقع ترقيتهم في المستقبل لشغل الوظائف القيادية الإدارية" (عبد العزيز، 2019: 371).

ونستطيع الحديث هنا أن تميز القيادات التعليمية نابع من مدى قدرتها على امتلاك جدارات إدارية تساعد في تقديم الدعم والرعاية للعاملين على حسب احتياجاتهم، بالإضافة لتحفيزهم والعمل على حل المشاكل والنزاعات التي تقابلهم وحثهم على التقدم والإنجاز.

فرضت التغيرات والتطورات الأخيرة في كافة المجالات، وما صاحبها من معيقات، تحديات جديدة على المؤسسات، مما جعلها أكثر حاجة إلى ثقافة إيجابية تساعد على الاستمرار في الأداء المتميز ودافع للنهوض والرقى، وصياغة استراتيجيات تمكنها من مواجهة التحديات، وتشعر العاملين فيها بأهمية دورهم في تحقيق أهدافهم، "فثقافة الإنجاز حاجة ملحة وضرورية يجب أن تتواجد في داخل كل المؤسسات التربوية؛ لارتباطها بصورة وثيقة بمفهوم ثقافة المؤسسة بشكل عام". (الدجنى، وشاهين، 2016: 109).

ويرى الباحث أن أهمية ثقافة الإنجاز لقادة المؤسسات التربوية تكمن في قدرتها على التعامل مع الموارد البشرية كأساس للعملية التعليمية، فهي تعمل كمحدد للارتقاء بالأداء، فكلما توافرت الجودة في الإنتاجية يتوافر معها الإنجاز، فتزيد من تعميق فهم ثقافة الإنجاز لدى العاملين، وتعمل ثقافة

الإنتاج على إثارة دوافعهم وتوجيههم نحو أهدافهم وأهداف المؤسسة، وتحفيزهم على أداء الأعمال الصعبة، وخلق أفكار ابداعية، وحلول خلاقية للمشاكل بطرق منظمة، والمؤسسات التربوية قادرة على تحقيق التقدم من خلال تأصيل ثقافة الإنجاز، وإعطاء الفرصة لإطلاق طاقات العاملين، وصلح مهاراتهم، وتنمية إبداعاتهم، والانتقال من حالة القول إلى حالة الفعل، والإنجاز، الذي يوافق احتياجات الأمة في المجالات كافة.

2.1 مشكلة الدراسة

لقد بينت نتائج الحسيني(2015) أهمية توافر متطلبات تطبيق الجدارات القيادية لتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية حيث أشارت الدراسة درجة الأهمية إلى (85%)، وبينت دراسة Servet (2016) أيضاً أن هناك غموضاً في مفهوم الجدارات القيادية لدى مدرّاء المدارس والمعلمين بدرجة كبيرة (79%)، هذا وكشفت دراسة الحجاجة (2018) أن الجدارات القيادية تتوافر بدرجة متوسطة لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين، كما وكشفت دراسة خواجه (2020) أيضاً أن الجدارات القيادية باعتبارها هي المصدر الأهم لتحقيق رأس المال الفكري، كما وبينت دراسة المصري (2020)، أن تعزيز ثقافة الإنجاز بحاجة إلى التحرك على عدة مسارات هامة وبدرجة كبيرة (83%)، ولقد استدعت نتائج هذه الدراسات وغيرها إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أثر الجدارات القيادية في تعزيز ثقافة الإنجاز، حيث يعد هذا الموضوع من الموضوعات الهامة في الوقت الحاضر، وذلك لوجود عقبات ومشكلات متتالية تحد من تعزيز ثقافة الإنجاز، حيث يشير الواقع في البيئة الفلسطينية وفق ما ورد في دراسة أبو سليم (2015) إلى وجود بعض المظاهر التي تعكس هذه الحالة، ويرجع ذلك إلى نقص في القدرات والمعارف والمهارات القيادية وكيفية تنميتها، ولهذا كانت مشكلة الدراسة المتمثلة في ضرورة البحث عن وسائل لتعزيز ثقافة الانجاز، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الجدارات القيادية في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مستوى توافر الجدارات القيادية (الإنسانية - الذاتية - الفكرية - الفنية) لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

2-ما واقع تعزيز ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية؟

3-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الجدارات القيادية بأبعادها وتعزيز ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

4- ما أثر أبعاد الجدارات القيادية (الإنسانية - الذاتية-الفكرية - الفنية) في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

5-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين، حول محور الجدارات القيادية، في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين، حول محور ثقافة الإنجاز، في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

3.1 أهمية الدراسة

والتي تكمن في ثلاثة جوانب رئيسية، وهي:

أ- الأهمية النظرية:

1. تستمد الدراسة أهميتها النظرية من الدور الذي تلعبه وزارة التربية والتعليم في إيجاد بيئة تحرص على تعزيز ثقافة الإنجاز في كافة المجالات.

2. تكمن أهمية الدراسة من كونها تتعلق بموضوع تناوله عدد من الباحثين والأكاديميين من زوايا منفصلة، دون دراسة طبيعة الأثر، وتأثير المتغير المستقل (الجدارات القيادية)، والمتغير التابع (تعزيز ثقافة الإنجاز)

3. هناك ندرة في الأبحاث المتعلقة بالجدارات القيادية وتأثيرها على تعزيز ثقافة الإنجاز، حيث تعتبر هذه الدراسة الأولى في فلسطين حسب علم الباحث في هذا المجال.

4. الاستفادة من الدراسات العربية والأجنبية التي تحدثت في هذا المجال، وبالتالي يمكن التعرف على فعالية الجدارات القيادية وآثارها على تعزيز ثقافة الإنجاز.

5. هذه الدراسة تعتبر محاولة لإثراء المكتبة العلمية ومراكز البحوث في فلسطين فيما يتعلق بالجدارات القيادية وتعزيز ثقافة الإنجاز.

6. يمكن أن تكون هذه الدراسة مهمة للقائمين على العملية التربوية والتعليمية الفلسطينية.

ب- الأهمية التطبيقية:

- 1- تساهم هذه الدراسة في تقديم حلول جديدة وإبداعية لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، لمواجهة التحديات التي تواجه وزارة التربية.
- 2- تساهم النتائج والتوصيات التي تنتج عن الدراسة، في تعزيز ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- 3- تعميق الرؤية والفهم عند قادة العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تجاه المتغيرات المبحوثة، ودور هذه المتغيرات في تحقيق أعلى المستويات من الجدارات القيادية وثقافة الإنجاز.

4.1 أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، فإن هذه الدراسة تبحث عن تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى توافر الجدارات القيادية (الإنسانية - الذاتية - الفكرية - الفنية) لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 2- التعرف على واقع تعزيز ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية، من وجهات النظر الخاصة بالعاملين بالوظائف الإشرافية.
- 3- الكشف عن العلاقة بين توافر الجدارات القيادية وتعزيز ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 4- تحديد أثر أبعاد الجدارات القيادية (الإنسانية - الذاتية - الفكرية - الفنية) في تعزيز ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 5- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين، حول محور الجدارات القيادية، في وزارة التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- 6- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين، حول محور تعزيز ثقافة الإنجاز، في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

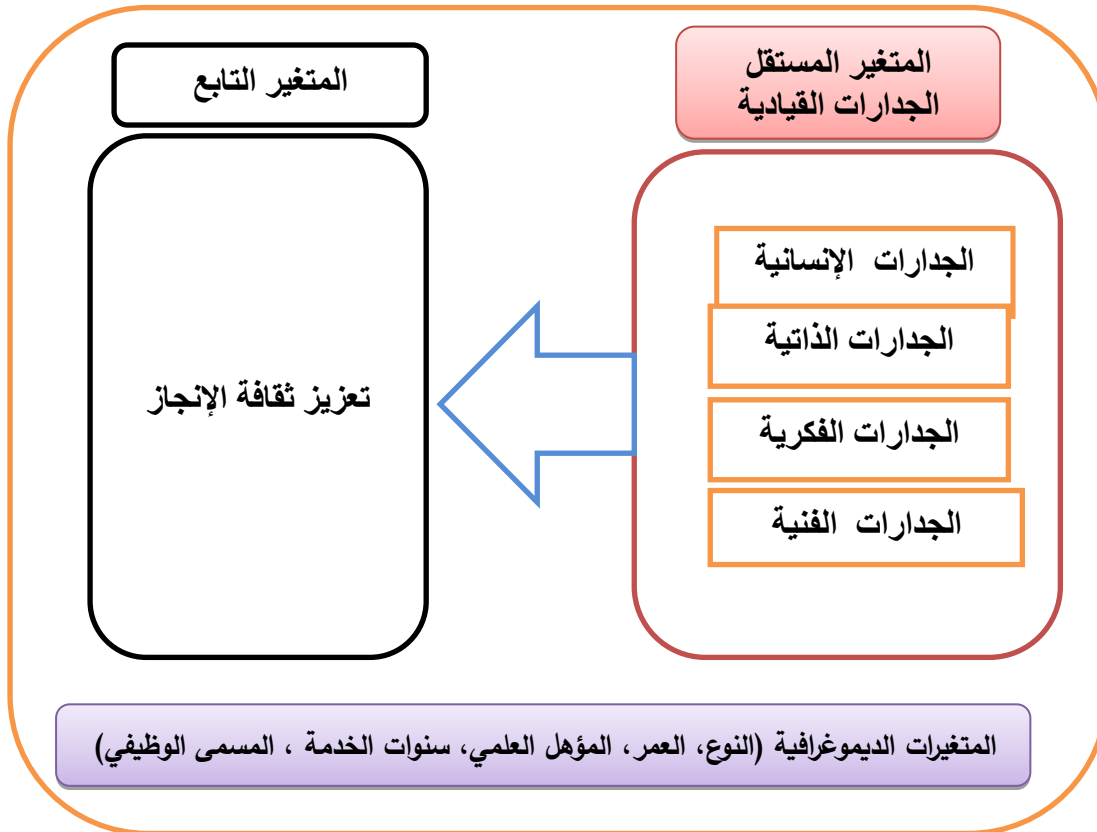
5.1 متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: الجدارات القيادية، وتتمثل في (الجدارات الإنسانية- الجدارات الذاتية - الجدارات الفكرية- الجدارات الفنية) حيث كانت الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة دراسة (القيسي ومحمود، (2015)، ودراسة مرجاج (2016)، ودراسة الطهراوي (2016) ودراسة شتيوي (2017) ودراسة أحمد (2018) ودراسة الحجاج (2018)، ودراسة عبد العزيز (2019).

المتغير التابع: ثقافة الإنجاز. وتتمثل في الشعور، والمحافظة، والعمل، والسعي، والاستخدام لكل ما يتعلق بتعزيز ثقافة الانجاز حيث كانت الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة دراسة عياضي، (2021)، ودراسة زروك (2021)، ودراسة زحاف (2021) ودراسة الغريب (2020) ودراسة المصري (2020) ودراسة المحاميد (2020).

2. المتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

6.1 نموذج الدراسة



شكل (1) العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد على الدراسات السابقة، ((القيسي ومحمود، (2015)، (مرجاج، (2016)، الطهراوي، (2016)، (شتيوي، (2017)، (أحمد، (2018)، (الحجاج، (2018)، (عبد العزيز، (2019).

7.1 فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد تم تطوير عدد من الفرضيات، وهي كالتالي:
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الجدارات القيادية وثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي للمحافظات الجنوبية لفلسطين.
ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الجدارات الذاتية وتعزيز ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي للمحافظات الجنوبية.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الجدارات الفنية وتعزيز ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي للمحافظات الجنوبية.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الجدارات الإنسانية وتعزيز ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي للمحافظات الجنوبية.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الجدارات الفكرية وتعزيز ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي للمحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الأبعاد الجدارات القيادية (الإنسانية - الذاتية - الفكرية - الفنية) في تعزيز ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي للمحافظات الجنوبية لفلسطين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول محور الجدارات القيادية، في وزارة التربية والتعليم العالي للمحافظات الجنوبية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول محور تعزيز ثقافة الإنجاز، في وزارة التربية والتعليم العالي للمحافظات الجنوبية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

8.1 حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: يتمثل في دور الجدارات القيادية بأبعادها (الإنسانية - الذاتية - الفكرية - الفنية) في تعزيز ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير دائرة، نائب مدير عام، مدير عام) في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في العام 2022م

9.1 معيقات الدراسة

- قلة المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي.
- صعوبات الوصول إلى مجتمع الدراسة.
- يعد ضيق الوقت من أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه الباحث أثناء قيامه بالبحث العلمي

10.1 هيكل الدراسة

اشتملت الدراسة على خمس فصول تتمثل في:

- الفصل الأول الإطار العام للدراسة (المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، متغيرات الدراسة، فرضيات الدراسة، نموذج الدراسة، حدود الدراسة)
- الفصل الثاني الأطار المفاهيمي للجدارات القيادية وثقافة الإنجاز (المبحث الأول: الجدارات القيادية، المبحث الثاني: ثقافة الإنجاز، المبحث الثالث وزارة التربية والتعليم العالي)
- الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة (منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية)

الفصل الرابع تحليل البيانات: وتفسير ومناقشة النتائج

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الثاني

الأطار النظري

المبحث الأول: الجدارات القيادية

تمهيد:

في هذا القرن نشهد تطورات وتغييرات دائمة وسريعة، أثرت على المؤسسات بصورة عامة وعلى الوزارات بصورة خاصة، ولا بد من مواجهة هذه التحديات التي فرضها العصر على المجتمعات، وللتغلب على هذه التحديات لابد من الاهتمام بالموارد البشرية؛ لأن الإنسان هو المسئول الأساسي عن نجاح أو فشل أي مؤسسة (أحمد، 2018: 35).

في الآونة الأخيرة اكتسبت الجدارات القيادية أهمية قصوى نظرًا لاكتساحها كل مظاهر الحياة الإنسانية عبر اللغات، والحركات والرموز والصور، وغيرها من الأشكال المتجددة، وأهمها المهارات القيادية، خصوصًا مع التطورات التي عرفتها كافة العلوم (الطهراوي، 2015: 18).

لا يمكن أن يأتي التدريب على القيادة للموارد البشرية إلا من خلال التطوير الإداري القائم على الجدارات القيادية، للوصول إلى الهدف المنشود من الفاعلية والكفاءة، فكانت هناك العديد من المحاولات الدولية والاتجاهات العالمية المعاصرة لإيجاد حلول للتدريب على هذه الجدارات (حسين وآخرون، 2019: 129).

2.1.1. تطور فكرة الجدارات:

أول من طرح فكرة الجدارات كان ماكلياند، الذي لم يكن مهتمًا بتحديد متطلبات الوظيفة، والتي يمكن الوصول إليها من خلال بطاقات الوصف الوظيفي، ولكنه كان مهتمًا بتحديد الجدارات التي تميز بين الموظفين المتفوقين وذوي الأداء المنخفض، ومن ثم طوّر البحث الذي تناول الجدارات الوظيفية لتحديد الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف والاستفادة منها في مختلف مراحل إدارة الموارد

البشرية، بدءاً من اختيارهم، مروراً بتدريبهم وانتهاءً بتقييم أدائهم، ثم تطوير الاهتمام بالكفاءات من الجدارات الفردية للأفراد إلى الجدارات الأساسية للمؤسسة (رشاد وعباس، 2020: 122).

إن فكرة التعليم على أساس الجدارة قديمة وحديثة في نفس الوقت، ظهر هذا المفهوم لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينيات، كما تم تطبيقه في البداية على برامج إعداد المعلم، لم يتطور المفهوم، وتوسعت مجالات تطبيقه لتشمل التعليم الفني والمهني والجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات، وفي إنجلترا وألمانيا في الثمانينيات، وفي أستراليا في التسعينيات، ونشأت الجذور العميقة للتعليم القائم على الجدارة في قطاع التعليم، قبل أن يبادر الباحثون في قطاع الأعمال بدراسته، واليوم يشهد المجال ازدهاراً واسعاً في قطاع الأعمال بسبب الأدوات المقدمة بجدارة والتي تخدم قرارات الاختيار، والتدريب، والتطوير، وإدارة الأداء، وتخطيط المسارات الوظيفية، وتحديد التعويضات والأجور في إطار منهج علمي متكامل (شحاتة، 2013: 175).

كان ظهور الجدارات حسب الدراسات في الستينيات أو الثمانينيات أو حتى في نهايات القرن العشرين إلا أنه وإن برز كمصطلح حديث فبالأكيد أنه منذ القدم من يبحث عن فرد لشغل أي وظيفة أو أداء أي مهمة لابد أنه سيبحث عن شخص جدير بقيادة تلك الوظيفة أو المهمة حتى ينجزها على أفضل وجه (الدباس، 2020: 18).

بناء على ما سبق يرى الباحث بأن فكرة الجدارات تعد حديثة نسبياً ارتبط مولدها حين لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري (ماك ماكيلاند) للمساعدة في حل مشكلة تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبيان الجدارات وتطبيقاتها.

2.1.2 مفهوم الجدارات القيادية:

هناك عدة مفاهيم للجدارات حسب تعريفها من الباحثين التربويين وتم ادراجها في الجدول التالي:

م	الاسم	السنة	الصفحة	التعريف
1.	الحسيني	2015	22	ما يمتلكه القائد من المعارف والمهارات والقدرات التي تمكنه من القيام بأداء وظيفي مميز يتجاوز الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال والدرجة التي تعززها قدرة المنظمة على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي.
2.	أحمد	2018	52	امتلاك الفرد لمجموعة من القدرات والمعارف والمهارات والقيم والخبرات والاتجاهات والسمات الشخصية التي تمكنه من أداء العمل في أي مجال من مجالات العمل

3.	آل مداوي	2020	176	مجموعة من العمليات الإدارية تتمثل في (التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة)، ويلتزم الإداريون بإتقانها وتطبيقها بمهارة عالية لتحقيق الأهداف المنشودة.
4.	هاشم والسلامية	2020	91	مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات المتوفرة للقيادي والتي تجعله يمارس وظيفته بدرجة عالية من الكفاءة والتميز، ويصل إلى أفضل النتائج في عمله، ومن ثم يتميز عن أقرانه في نفس المستوى الوظيفي.
5.	رشاد وعباس	2020	116	هي مجموعة من السمات والقدرات العلمية والعملية التي يكتسبها القائد من خبراته السابقة وخبراته في العمل الإداري داخل المؤسسة وكيفية مواجهته للمشاكل.
6.	سكر وحمدان	2021	287	مجموعة المعلومات والمهارات والخبرات والسلوكيات التي يجب أن يمتلكها الفرد لكي تساعده على أداء مهامه الفنية والإدارية التي يكلف بها بكفاءة وفعالية وتميز، مما يحقق أهداف الفرد وتميز وتقدم المنظمة.
7.	آل علي	2022	159	هي مجموعة من الصفات والسمات الشخصية المتمثلة في المعارف والمهارات والمواقف التي يمتلكها العاملون والتي تساعدهم على تحقيق الأهداف والواجبات المنوطة بهم.
8.	العتيبي والعتالي	2022	42	هي ما يمتلكه القائد من قدرات ومعارف ومهارات تمكنه من أداء وظيفي متميز يفوق الأداء العادي مقارنة بزملائه في نفس المجال وبالدرجة التي تعزز قدرة مؤسسته على المنافسة محلياً وعالمياً.

وبناء على ما ذكر يعرف الباحث الجدارات القيادية إجرائياً بأنها مجموعة من الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها المدير والتي تجعله يؤدي المهام الموكلة له بأقل جهد وأكثر كفاءة والتي تتحدد بهذه الأبعاد (الجدارات الإنسانية، الجدارات الفكرية، الجدارات الفنية، الجدارات الذاتية).

2.1.3 العناصر الأساسية لمفهوم الجدارات القيادية:

هناك عدة عناصر أوردتها مبارك (2013: 20-21) فيما يلي:

1. تحدد الجدارة الخصائص القيادية للمنظمات ودورها في تطوير أداء المنظمة بأصولها الفكرية والبشرية والإدارية.
2. تركز الجدارة على الخصائص المطلوبة للمنظمات وما يمتلكه الأفراد من الصفات والمهارات والقدرات والسلوكيات الشخصية القابلة للقياس

3. الجدارة تعبر عن الأداء المتفوق للفرد ومدى أهلية الشخص لأداء المهام مع الصلاحيات بمستوى يتجاوز المستوى المطلوب من خلال الصلاحيات والمؤهلات والمعرفة التي يمتلكها بحيث يكون لديه القدرة على إيجاد الحلول الجذرية للمشاكل ووضع خطط مستقبلية بديلة، لأنها ذات جدارة محدودة الأداء.

4. تتحدد الجدارة في ضوء التفاعل بين الوظيفة وشاغلها بمجموعة من القدرات المهارات والمواقف والمعرفة المتقدمة

5. الجدارة تعبر عن السلوكيات والمهارات والمعارف التي تميز الأداء المتفوق للموظفين عن الأداء الفعال في المستويات العادية، وامتلاك الفرد للمعرفة المتعمقة للمهارات الفنية والسلوكية التي تؤهله للعمل في المناصب العليا.

6. تساهم الجدارة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مما يجعلها ذات أداء عالٍ وتتفوق على منافسيها في نفس الصناعة.

7. تحدد الجدارة حسب مجالات التخصص للوظائف التي يمكن تصنيفها لتعكس متطلبات الوظيفة.

8. تحددت ثلاثة أنواع من الجدارات التي تخدم أهداف المنظمة: الجدارات الأساسية والجدارات الوظيفية والجدارات الشخصية.

يرى الباحث بأن الجدارة تحفز العاملين وترفع من الروح المعنوية للمرؤوسين وتمكنهم من تحقيق انجازات وتبني أفكار إبداعية بعيدة كل البعد عن مفهوم الإدارة التقليدية القديمة.

2.1.4 أهمية الجدارات القيادية:

هناك عدة أسباب لتكون الجدارات القيادية مهمة يؤكدتها (هاشم والسلامية، 2020: 120_121) فيما يلي:

1. نهج معاصر وحديث للوظائف من خلال تحديد مهارات وسلوكيات أداء الموظف للوظائف لإنجاز العمل بأداء عالٍ متفوق.

2. تحديد قدرات ومعرفة المنظمة التي تحقق ميزة تنافسية في جميع المجالات الأكاديمية والوظيفية على مستوى عظماء آخرين.

3. التطور المستقبلي للمؤسسة وامتلاكها الجدارات تساعد على مواجهة التحديات والصعوبات والقدرة على تصور التوقعات المستقبلية لتحديد الكفاءات المطلوبة للاحتياجات المستقبلية للمنظمة.

ترى سيد (2020: 176) بأن أهمية الجدارات القيادية تكمن فيما يلي:

1. التحسن الدائم في عمل القائد في المؤسسة.
2. ضمان إيجابية القائد ونشاطه خلال عمله.
3. إزالة الحواجز والعوائق التنظيمية في إكساب القائد جدارات متطورة تلئم المستقبل المهني.
4. يحدد مستوى المؤسسة ومكانتها وتميزها بمستوى كفاءة ومعارف ومهارات العاملين باعتبارهم أهم عنصر في المؤسسة.
5. تولي كل فرد في المؤسسة المكانة التي تناسبه مع امكاناته وقدراته من أجل اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

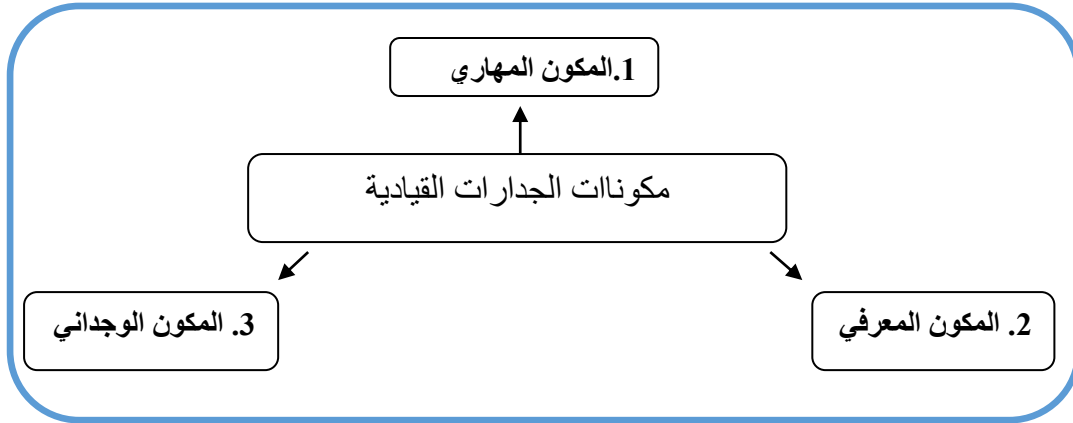
يرى الباحث بأن أهمية الجدارات القيادية تكمن في مساعدة المؤسسات على رفع كفاءتها وفعاليتها ومساعدتها في تحسين وضعها التنافسي، ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

2.1.5 مكونات الجدارات القيادية:

هناك عدة مكونات للجدارات القيادية تتمثل فيما يلي (الطهراوي، 2019: 19):

1. المكون المهاري:
يعمل على تنمية قدرات أعضاء المجالس على التفكير الصائب، التخطيط السليم، القدرة على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بطرق واقعية، وتنمية الاتصال الفعال.
2. المكون المعرفي:
يمكن التعرف من خلاله على أساليب القيادة الصحيحة، وخصائص القائد الجيد، وحل المشكلات بطرق إبداعية ومناسبة، ومهارات التواصل.
3. المكون الوجداني:
في هذا المجال يشعر ويحس المدير باحتياجات العاملين، والعمل بروح الفريق، واحترام الرأي والرأي الآخر.
يرى الباحث بأن جدارات القيادة المتميزة والفكر القيادي المبدع من المسائل المهمة في عالم الأعمال، ويبقى مستقبل النهوض بالإبداع والتميز معتمداً على نوعية الإنسان القائد الذي تعده المؤسسات.

الشكل التالي يوضح مكونات الجدارات القيادية:



إعداد الباحث

2.1.6 الجدارات التي يجب توافرها في القائد:

هناك بعض الجدارات الأساسية التي لا بد توافرها في القائد لنجاح المؤسسة ومن هذه الجدارات كما أشار إليها (الحسيني، 2015: 41):

1. التعليم المستمر: يقيم ويدرك نقاط ضعفه وقوته، ويسعى للتطوير الذاتي، ويتقابل ذلك مع مرتكز التكيف.
2. التواصل الفعال: يسعى للتواصل بفعالية بكل الطرق المتنوعة متضمنة الوسائل الشفوية والمكتوبة، يستمع بشكل فعال للآخرين، يتحرى الأفكار الجديدة، ويدعو للاستجابة، وينشئ قنوات اتصال مفتوحة، ينتقي المدخلات بعناية ويقدم التغذية المرتدة، يشجع الآخرين للتعبير عن الآراء المتعارضة.
3. المبادرة: يبذل قدر كبير من الجهد ويكون على مستوى عال من الالتزام في أداء العمل، يتوافق ذلك مع ركيزة النتائج والمخرجات.
4. العلاقات بين الأشخاص: يعامل الآخرين بكل لطف وحساسية واحترام، ويضع في اعتباره ويستجيب بشكل مناسب لاحتياجات ومشاعر الناس في المواقف المختلفة، ويتقابل ذلك مع ركائز التكيفية والتوزيعية والتعاونية.
5. النزاهة والأمانة: يتعرف بطريقة تتسم بالأمانة والعدالة والأخلاق، يعرض أقواله وأفعاله في اتساق، ونماذج المعايير عالية للأخلاق ويتوافق ذلك مع ركيزتي الاحتواء والتعاونية.
6. الصمود: يتعامل بفعالية مع الضغوط، التفاوض والمثابرة حتى مع الشدائد، يظل هادئاً وواضحاً عند مواجهته للضغوط العالية أو أثناء الأزمات، يتعافى بسرعة من النكسات ويتقابل ذلك مع ركيزة التكيفية.

7. القيادة الشخصية: يمتلك الإحساس بالوجود والوعي الذاتي، يعترف بالعواطف والحالة المزاجية للتأثير على المنظمة والتكيف تبعاً لذلك، يكون قدوة شخصية لما هو متوقع من الآخرين يشارك بسهولة في الائتمان، ويعطي الفرصة لرؤى الآخرين، ويتقابل ذلك مع ركيزتي التوزيعية والاحتواء.

8. مسئول اجتماعياً يظهر التزامه الخدمة للجمهور، لديه القدرة على تشكيل الخطاب الاجتماعي الأخلاقي وفقاً لنظام وعمل المنظمة، بلغت الانتباه إلى المبادئ الأخلاقية والالتزام الأخلاقي، ويتوافق ذلك مع ركيزة الاحتواء

يرى الباحث أن القائد يجب أن يكون ذا وعي لكافة جوانب عمله حريصاً على تطوير ذاته وأساليبه ويجب أن يتصف بعدة صفات أهمها أن يكون قدوة حسنة في المظهر والنضوج المتكامل وأن يتمتع بالأخلاق، وأن يحترم المواعيد وأن يجمع بين الحزم والعطف والمحبة وأن يتصف بالحنر واليقظة والحيطة وأن يتصف بالمرونة وأن يكون قوي الشخصية وأن يعبر عن نفسه بكل دقة ولديه القدرة على التأثير على الآخرين.

2.1.7 خصائص الجدارات القيادية:

تتمتع الجدارات القيادية بمجموعة من الخصائص كما ذكرها الشوربجي (2020: 75) فيما يلي:

1. أن يكون للمؤسسة إدارة أعمال محددة جيداً للاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية، والإدارة التشغيلية، والإدارة المالية، والتسويق والإنتاج، وتوافر المعلومات والبيانات والمعرفة والتقنيات التكنولوجية الحديثة لتنفيذ أنشطتها لتحقيق الميزة التنافسية.
2. يركز المهارات والمعرفة الظاهرة التي يمكن تطويرها وتنميتها من خلال التدريب والتعليم، والجوانب الذاتية الشخصية التي تتوافق مع القدرات غير المرئية للفرد من الدوافع والسمات ومفهوم الذات، والتي لا يمكن توقعها إلا من خلال الممارسات العملية والإنجازات التي تنعكس من خلال امتلاكه للقدرات والمهارات المعرفية.
3. يركز على الجدارات القيادية لأداء الأعمال والإنجازات من خلال حياة القادة للمعلومات والمعرفة والبيانات والخبرات العملية والعلمية والسمات والخصائص الشخصية للقدرة على التعامل والتفاعل مع الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة وإنجازاتها.

يرى الباحث بأن جميع الخصائص المذكورة من شأنها أن تجعل الفرد مميزاً عن الآخرين إذا اكتسب هذه الخصائص، حيث أن الشخص الجدير أو المميز بالشيء غالباً ما يتجه نحو المراتب

العليا في إدارة المنظمات، فالمستوى الإداري الذي يستحقه الفرد الجدير والمميز هو مستوى الإدارة الأعلى من المستوى الذي هو فيه، لأنه يمتلك خصائص وصفات لا يمتلكها الآخرون.

2.1.8 أنواع الجدارات القيادية:

هناك عدة أنواع للجدارات القيادية كما أشار لها أحمد (2018: 61_64) فيما يلي:

1. الجدارات القيادية: تتضمن قدرة الرئيس على التأثير الإيجابي في الموظفين وقدرته على تطوير أساليب العمل وتحفيز الموظفين على العمل.
2. الجدارات الإدارية: تشمل قدرة الرئيس على أداء المهام للعاملين بالقسم، والإشراف على الشؤون الإدارية.
3. الجدارات الأكاديمية: قدرة الرئيس على رسم الخطط البحثية، والتأكد من سير العملية الإدارية.
4. الجدارات الفنية: قدرة الرئيس على تعدي تخصصه الفني إلى التعمق في التخصص المبني على المعرفة، والقدرة على توظيف المعارف والتجارب ومعطيات التقدم التقني لإثراء العملية الإدارية.
5. الجدارات الفكرية: القدرة على تبسيط الأساليب والإجراءات لإنجاز العمل، وتحقيق الأهداف.
6. الجدارات المعرفية: تتمثل في مجموعة من المعارف والمعلومات والمفاهيم والقيم اللازمة للقيادي لممارسة كافة المجالات.
7. الجدارات التكنولوجية: وتتضمن قدرة ومهارة القيادي على استخدام الحاسوب والإنترنت وتوظيفها في العمليات الإدارية كالتخطيط والتواصل والتوجيه والرقابة والمتابعة والتقييم للعاملين.
8. الجدارات الإنسانية: وهي قدرة القائد على احترام مشاعر الآخرين وتبادل الثقة والتعامل معهم وتقبل اختلافاتهم ووجهات نظرهم.
9. الجدارات الشخصية: وهي الصفات البدنية والعقلية والوجدانية التي يتميز بها القائد الكفاء التي تميزه عن غيره.

وأضاف هاشم والسلامية (2020: 124) بأن الجدارات القيادية لها عدة أنواع منها:

1. الجدارات الأساسية: هي الجدارات التنافسية الأساسية للمنظمة، وتحقق أهداف وقيم وثقافة المنظمة، وهي جميع الصفات والسلوكيات والمهارات والقدرات اللازمة في جميع الوظائف داخل المنظمة مرتبطة بقيمتها وخطط الاستراتيجية التي تعطي قيمة وميزة تنافسية للمؤسسة.
2. الجدارات الوظيفية: هي جدارات متعلقة بالوظيفة تشير إلى المهارات والقدرات الشخصية اللازمة لأداء وظيفة معينة داخل الشركة.

أما رشاد وعباس (2020:136) فأكدوا بأن للجدارت القيادية عدة أنواع منها:

1. جدارت التفكير الاستراتيجي.

2. جدارت الإنجاز.

3. جدارت الحزم التقنية.

4. جدارت الحزم الشخصية السلوكية.

5. جدارت المساعدات والخدمات الإنسانية.

6. جدارت الفعالية الشخصية.

في حين ذكر إسماعيل (2013: 6) عدة أنواع للجدارت القيادية هي:

أولاً: الجدارت الأساسية: وهي التي تعتمد على أهداف وقيم وثقافة المنظمة، يمكن وصفها بكل السلوكيات والمهارات والقدرات اللازمة لنجاح الوظائف في المؤسسة.
ثانياً: الجدارت الوظيفية: وهي المهارات والقدرات الشخصية والضرورية لممارسة وظيفة محددة داخل المؤسسة.

لقد تبنى الباحث الجدارت الإنسانية والذاتية والفكرية والفنية في هذه الدراسة نظراً لأهمية التي تتمتع بها كل جدارة من هذه الجدارت.

وهناك عدة أبعاد للجدارت القيادية كما أشار لها العتيبي والعقالي (2020:52) في الآتي:

1. القيادة الإنسانية: تشير إلى تلك القيادة الداعمة التي تعزز المشاركة والالتزام ورضا الموظفين، وتشجع العلاقات الشخصية الإيجابية.

2. القيادة الهيكلية: تعزى إلى القيادة التي تضع هياكل وسياسات وإجراءات واضحة، وتحمل الأفراد مسؤولية النتائج، وتوفر الدعم الفني المناسب للتنظيم والتنسيق وتنفيذ السياسات في المدرسة.

3. القيادة السياسية: تشير إلى القيادة الفعالة في بناء التحالفات، وتقديم الدعم وحل النزاعات بين المجموعات المدرسية.

4. القيادة الثقافية: تشير إلى القيادة الملهمة والمشاركة في بناء ثقافة مؤسسية منتجة من خلال صياغة الرسالة والقيم والمعايير بين الأعضاء.

5. القيادة التربوية: تشير إلى القيادة التي تشجع التطوير والتحسين المهني، وتبدأ الابتكارات التعليمية، وتعزز القيم التعليمية والمهنية، وتوفر التوجيه المهني في المشكلات التعليمية.

3.1.8 أبعاد الجدارت القيادية

قسم سكر وحمدان (2021: 288) الجدارة القيادية لثلاث أبعاد تتمثل في:

أ. الجدارت الشخصية: وهي المتأصلة في القيادي في المؤسسة.

ب. الجدارات الاجتماعية: تمكن القيادي من قيادة فريقه واستثمار قدرات فريق العمل وكسب انتمائهم.

ت. الجدارات المهنية: تمكن القائد من تنفيذ المهام المطلوبة منه.

اعتمد الباحث على أبعاد للجدارات القيادية تتمثل فيما يلي:

أولاً: الجدارات الإنسانية:

إن مفهوم تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة يعني التركيز على الجانب الأخلاقي للعاملين كجانب مكمل للجانب المادي، وخلق أجواء ودية وتعاونية بين الأفراد، وتشجيع المبادرات، وتنمية الدوافع، والقبول النفسي، وخلق الحوافز المادية والمعنوية، الإيجابية منها والسلبية، ودفع الأفراد إلى العطاء، وتقدير عملهم، واحترام إنسانيتهم، وفهم مشاعرهم بعمق، وتحقيق وخلق بيئة آمنة وودية واجتماعية لجميع العمال، مما سيكون له تأثير إيجابي وفعال على العمل الجاد وتسخير كل الطاقات لتوفير أفضل عمل منتج ممكن (الحريري، 2008: 59).

وفيها لابد لرئيس القسم الأكاديمي أن يكون لديه القدرة على احترام مشاعر جميع الأطراف التي يتعامل معهم، والثقة بقدراتهم والتعامل مع المرؤوسين كأشخاص، وتقبل الاختلافات في وجهات النظر مع الطلاب والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين بالقسم، وإقامة علاقة طيبة معهم إضافة إلى القدرة على بناء جسور الثقة مع الجميع، وإدارة الخلافات والصراعات بين المرؤوسين، وتشجيع التعاون والعمل بروح الفريق والعمل الجماعي، والسماح للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم وبالتواصل مع بعضهم البعض، ومراعاة قدرات وإمكانات المرؤوسين عند توزيع الأعمال عليهم ومراعاة احتياجات المرؤوسين وإشباع رغباتهم المختلفة (أحمد، 2018: 63_64).

وتتمثل المهارات الإنسانية في الجوانب التالية:

1. القدرة على التعامل مع الأفراد.
2. بناء علاقات طيبة مع الجميع.
3. ادراك ميول واتجاهات المرؤوسين.
4. تقدير مشاعر المرؤوسين وإشعارهم بالثقة وتقبل مقترحاتهم.
5. خلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل وتلبية طلباتهم (الطهراوي، 2015: 19).

إن الإيمان بمبدأ العلاقات الإنسانية وتطبيقه المعقول والاهتمام به هو سمة من سمات القيادة الديمقراطية الواعية التي تحرص على خلق بيئة عمل داعمة لبعضها البعض تعمل بجد لتحقيق الأهداف المرجوة. العلاقات الإنسانية ضرورة ملحة في المجال العملي، بشرط أن يتم تطبيقها بشكل معتدل دون إسراف أو مبالغة، ودون قهر ليكون هدفاً في حد ذاته (الحريري، 2008: 61).

ويرى الباحث بأن الجدارات الإنسانية تعمل على معرفة رئيس المؤسسة بكيفية التعامل مع المرؤوسين، فالمدبر الجدير بالقيادة يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين الموظفين ويستثمر هذا الأمر في مصلحة المؤسسة، فكلما ساد في المؤسسة العلاقات الجيدة والحب المتبادل زاد إنجاز المؤسسة والعمل بروح الفريق الواحد.

ثانياً: الجدارات الذاتية:

وهي مجموعة الصفات والمقومات الشخصية الذاتية ذات العلاقة بالجوانب العقلية والوجدانية والتي تساعد القيادة الإدارية في تأدية الأعمال والمسؤوليات بكفاءة وفاعلية عالية (الدباس، 2020: 29).

تشير إلى الخصائص العقلية والجسدية والعاطفية لرئيس القسم المختص التي تميزه عن غيره وتظهر أثناء ممارسة وظائفه وأدواره ومسؤولياته، ومن السمات الشخصية لرئيس القسم توفّر خصائص شخصية إيجابية، مثل: القدرة على التمتع بتقدير الذات العالي، وممارسة المسؤولية الشخصية، والمثابرة، والمحافظة على مستوى عال من الصدق والأمانة والصبر وقبول النقد البناء والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير وإدارة الوقت والعمل الجاد والانضباط والالتزام والهدوء والتوازن العاطفي والسلوكي، البصيرة، القدوة الحسنة لأعضاء هيئة التدريس، والعدالة والموضوعية في التعامل مع الأعضاء، والتحمل والصبر في التعامل، والشمول في استخدام الأسلوب الديمقراطي مع الأعضاء، واتساع الأفق العلمي والأكاديمي والنزاهة (أحمد، 2018: 62).

ثالثاً: الجدارات الفكرية: هي قدرة القيادة الإدارية على ابتكار أفكار تستطيع من خلالها تحويلها إلى ممارسات إدارية ومهنية ضرورية لتسيير العمل وتسهيله في التخطيط وحل المشكلات، وإدارة المخاطر من أجل تحقيق الإنجازات المرجوة (الدباس، 2020: 30).

من الواضح أن المهارات الفكرية ضرورية لمن يشغلون مناصب قيادية وإدارية عليا في النظام حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ ضمن الأطر المختلفة. يمكن الاستنتاج أيضاً أن المهارات الفكرية المختلفة للقائد مهمة، مع التركيز على التنوع فيها، التخطيط والتنظيم السليم والشامل والمتكامل لتصور العمال والقوانين التي تدير المؤسسة وفن استخدام ذلك في الوقت المناسب، كل هذا يجعل القائد مصدر تأثير على العمال ليأخذهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بنجاح، حيث يمكن تعريفها بأنها القدرات الذهنية والفكرية التي يمتلكها القائد والتي تجعله قادراً على عمليات التأمل والتفكير والتحليل والربط والتنبؤ ورسم السيناريوهات والخطط التي من خلالها تتحقق أهداف المنظمة وفق معطيات مدخلاته من قدرات مادية وبشرية ومعنوية (اشتوي، 2018: 72).

ويشمل قدرة ومهارة رئيس القسم على تبسيط أساليب وإجراءات إنجاز العمل، وتوزيع العمل بشكل عادل على المرؤوسين، وإصدار الأوامر بكفاءة ووضوح، ووضع الحلول والبدائل المناسبة للمشكلات التي تواجه العمل، والتحقق من اكتمال العمل وتحقيق الأهداف، واختيار الأوقات المناسبة لعقد الاجتماعات وتوضيح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها، والالتزام بالمواعيد أثناء العمل الرسمي، يركز على الأداء النوعي بالإضافة إلى الأداء الكمي في ضوء معايير الجودة الشاملة، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، وتوفير العديد من البدائل المناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية(أحمد، 2018: 62_63).

يرى الباحث بأن مدير التنظيم الذي يقوده والترابط بين أجزاء المؤسسة وفهم التطورات التي يمكن ان تحدث يساعد في ذلك التنبؤ في المشكلات والتحديات ومن خلال معرفته بها يمكن ان يستدرك تلك المشكلات والتحديات، فهذا يساعد على إنجاز العمل وكفاءته.

رابعاً: الجدارات الفنية: هي تلك الكفاءات التي تميز القائد الإداري من حيث المعلومات والأصول العلمية، والالتزام بالأساليب والاستراتيجيات التي يمكنه توظيفها في التعامل مع المواقف التي يواجهها في مجالات العمل المختلفة (الدباس، 2020: 30).

يجيد هنا القائد لعمله بإتقان، ملماً بأعماله، مدركاً لعلاقاته ومتطلباته، ليكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل(الطهراوي، 2015: 14).

حيث أشار اشتيوي إلى أن القائد يجب أن يمتلك المعرفة والقدرة الفنية في المجالات التي يتعامل معها، وهذا يتطلب منه أن يكون ماهراً في إدارة نفسه، وإدارة الآخرين والسيطرة على مشاعره، وامتلاك المهارات المعرفية في علم النفس والتعليم من أجل التمكن من مواكبة الطبيعة البشرية، ولعل من أهم الخصائص المميزة للمهارة التقنية ما يلي:

أ. أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، أي أنه من الممكن التحقق منها.

ب. يبدو القائد من خلالها واضحاً أثناء قيامه بعمله.

ت. مألوف أكثر من غيره لأنه مطلوب في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

ث. أسهل في اكتسابها وتطويرها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها(اشتيوي، 2018: 73).

يرى الباحث أن متطلبات الجدارة تشير إلى الأبعاد المحددة للسلوك، والكامنة وراء نجاح أو فشل أداء وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف، وقد تحتوي هذه الأبعاد على المهارات والمعرفة والسلوكيات، حيث تتبع متطلبات الجدارة من ثلاثة مصادر هي متطلبات العمل، ومضمون الوظيفة

ذاتها لتحديد المتطلبات الفنية أو المهنية وأيضاً الكفاءات القيادية والإدارية والشخصية، بالإضافة للمستوى الثقافي الذي يستطيع المرء أن يعمل وينتج من خلاله.

المبحث الثاني: ثقافة الإنجاز

تمهيد:

تلعب ثقافة الإنجاز دوراً مهماً في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة التي يواجهها، وهذا ما أكده "ماكلياند" حين رأى أن مستوى دافعية الإنجاز الموجود في أي مجتمع ما هو إلا حصيلة الطريقة التي ينشأ بها الأطفال في هذا المجتمع، وهكذا تبدو أهمية دافعية الإنجاز ليس فقط بالنسبة للفرد وتحصيله الدراسي، ولكن أيضاً بالنسبة للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد، ويمثل الدافع للإنجاز أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية، فهو مكون جوهري في عملية إدراك الفرد وتوجيه سلوكه، وتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه من أهداف (الشهراني وآخرون، 2016: 19).

فالثقافة مجموعة من القيم والأفكار والخبرات والقدرات والمهارات التي تتبلور لدى الأفراد ويكتسبونها من بيئتهم خلال حياتهم (دريدي، 2018: 17).

يرى الباحث الثقافة بأنها مجموعة المعتقدات والمعارف المادية والمعنوية التي يتوارثها الأبناء عن الأجداد وتنظم الحياة في أي مجتمع، وثقافة المؤسسة لها دور كبير ورئيس وفعال في نجاح أو فشل المؤسسة وغالباً ما تكون ثقافة المؤسسة ضمنية وغير واضحة أو محددة بمرسوم ما، ولكنها تتطور مع مرور الوقت، وتنعكس ثقافة المؤسسة على الزي وعلى عدد ساعات العمل، وأجور الموظفين، وقرارات التوظيف والاستيعاب، ورضا العملاء وغيرها من الأمور.

2.2.1 مفهوم الإنجاز:

للإنجاز أيضاً عدة تعريفات من ضمنها:

يرى جبران (2009: 47) بأنها واقع يتمثل في رغبة الفرد في التفوق والمنافسة أو السعي لتحقيق التفوق والاعتزاز بالنفس واحترام الذات، أو حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل.

يُعرفها شقورة بأنها: النجاحات والأهداف التي يحققها الفرد بناء على مواهبه وقدراته رغم صعوبات والتحديات التي تواجهه في الحياة (2015: 47).

يرى الباحث بأن الإنجاز هو الوصول إلى الأهداف التي يضعها الفرد في مسيرة حياته والتي تعمل على تنظيم المتطلبات الخاصة به؛ حيث يكرس وقته وجهده لتحقيقها.

2.2.2 مفهوم ثقافة الإنجاز:

هناك عدة تعريفات لثقافة الإنجاز تتمثل في الجدول التالي:

م	الاسم	السنة	الصفحة	التعريف
1.	جبران	2009	45	هي تكوين فرضي يشير إلى عدد من المظاهر السلوكية في المؤسسة مثل السعي الجاد لبذل الجهد والتحصيل ومواجهة الصعاب، والسعي نحو التفوق للوصول إلى الأهداف المرجوة من المؤسسة، بناء على التخطيط الدقيق وإتقان الأعمال والمهام في ضوء معايير الجودة في الأداء.
2.	شفورة	2015	8	هي التكوين الافتراضي الذي يتبعه المدير لتحقيق ونقل المؤسسة من واقعها إلى واقع أفضل من خلال بناء الرؤية المستقبلية والأهداف، وتحفيز العاملين على الإنجاز.
3.	الدجني وشاهين	2016	115	تطوير بيئة مؤسسية تتضمن ترتيبات إدارية وفنية جديدة يقوم بها القائد، وتسعى إلى تغيير النوعية والكمية، حيث ينعكس أثرها على العاملين.
4.	الشهراني وآخرون	2016	26	الأفكار والقيم والسلوكيات التي تدفع الإنسان إلى تحديد أهدافه بوضوح، مع اتخاذ جميع الوسائل المشروعة لتحقيقها بسرعة في ضوء الإمكانيات المتاحة، وبدرجة عالية من التميز، وتتأثر تلك الثقافة بعدة عوامل مجتمعية تشمل الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وتطوير وتفعيل تلك الثقافة إلى المزيد من التقدم على جميع المستويات.
5.	رسمي وآخرون	2019	302	مجموعة من القواعد التي تؤثر على سلوك العاملين ضمن بيئة عمل مشتركة، والهدف منها مساعدتهم على تنفيذ مهامهم بشكل صحيح.

من خلال ما سبق يرى الباحث أن ثقافة الإنجاز تتمثل في أنها مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات التي يتبناها العاملون في المؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافهم التنظيمية بأكبر كفاءة وفاعلية وبأقل تكاليف وجهد.

2.2.3 مميزات ثقافة الإنجاز:

من خلال التعريفات السابقة فإن ثقافة الإنجاز لها عدة مميزات تكمن فيما يلي (الدجني وشاهين، 2016: 110).

1. السعي نحو التفوق، والمثابرة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.
2. تقوم على التخطيط الدقيق، وإتقان الأعمال في ضوء معايير الجودة.

3. مظاهر سلوكية تظهر في سلوك الفرد عند تعامله مع الحياة الاجتماعية.
4. تشعر الفرد بتحقيق ذاته من خلال ما يحققه من نجاحات شخصية.
5. تعتبر الأساس، والدافع لتقدم العلوم والمعارف والإضافات العلمية التي ليس لها نظير.
6. تتطلب قيادة مواصفات متميزة توفر بيئة تربوية تدعم الإنجاز المتميز.
7. يرى الباحث أن الإنجاز ذروة سنام العمل وثمرته، وعليه فإن ثقافة الإنجاز بالمقابل متطلباتها الاستحقاق بجدارة وحُسن الاختيار ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

2.2.4 خصائص ثقافة الإنجاز:

لكل ثقافة مجموعة من الخصائص التي تعطي للثقافة سمة وميزة لذلك يرى شقورة (2015: 48) بأن ثقافة الإنجاز لها الخصائص التالية:

1. عملية مكتسبة تقوم على التخطيط الدقيق.
2. تكوين افتراضي يشير إلى عدد من مظاهر السلوك، أهمها السعي للتفوق.
3. تهتم بسلوك الفرد، وتشعره بتحقيق ذاته من خلال نجاحاته.
4. تظهر مواظبة عالية في العمل والأنشطة.
5. وصفة استثنائية في الأداء بدرجة عالية من الكفاءة.
6. التخطيط بذكاء.
7. استغلال للوقت.
8. ندرة لحظات الشعور بالملل من الفراغ.

2.2.5 أهمية ثقافة الإنجاز:

لثقافة الإنجاز دور كبير في رفع مستوى الإنتاجية في مختلف المجالات، حيث إن النمو الاقتصادي لأي مجتمع هو نتيجة هذا الإنجاز؛ لذلك تعتمد الدول المتقدمة كثيرا على غرس ثقافة الإنجاز في نفوس أبنائها، وعليه يمكن القول بأن "النمو الاقتصادي في أي مجتمع هو نتيجة قوى أهمها غرس ثقافة الإنجاز بشكل صحيح، ومن ثم تسعى جميع المؤسسات - سواء كانت إنتاجية أو خدمية - إلى زيادة إنتاجيتها كماً ونوعاً بما يتماشى مع اتجاهات السوق واحتياجاته، وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت ولا تزال ملزمة بتنمية ثقافة الإنجاز بين أطفالها، فإن الدول النامية تبدو أكثر احتياجاً لهذا الاهتمام، نحتاج في الثقافة العربية إلى إجراء بحث يكشف عن السياق النفسي والاجتماعي وأساليب التنشئة الاجتماعية التي تحفز ثقافة الإنجاز، وكذلك النمط أو الشكل الذي يتخذه هذا الإنجاز في هذه الثقافة، يدرك شباب الجامعة أهمية الموضوع بل وضرورته كملاد أساسي لبناء أي أمة (الشهراني، 2016: 21).

يعد الإنجاز من الدوافع المهمة في تحريك الفرد وتوجيهه نحو أهداف محددة، كما يعبر عن رغبته في القيام بعمل شاق، وقدرته على التعامل مع الأفكار والأشياء بطريقة منظمة وموضوعية ومستقلة، بالإضافة إلى أنها تعكس قدرة المتعلم على تجاوز العقبات التي يواجهها والوصول إلى مستوى عالٍ في مجالات الحياة، مع زيادة تقديره لذاته ومناقسته للآخرين وتفوقه عليهم، كذلك له أيضًا أهميته في تحقيق التوازن النفسي للأفراد، لأن الفرد المتفوق هو أكثر تقبلاً لنفسه، وأكثر من ذلك السعي لتحقيقه، وينعكس إنجازُه أيضًا في مجموعته التي يتعامل معها، مما يحقق له التوافق الاجتماعي، وتحقيق الإنجاز هو مصدر مستمر للإبداع والابتكار والراحة النفسية (جبران، 2009: 51).

يرى الباحث بأن ثقافة الإنجاز عنصر مهم في المؤسسة، فكلما كانت ثقافة الإنجاز قوية في المؤسسة كانت مهمة الإدارة أسهل في تحقيق الأهداف، ولكي تحافظ على ثقافة المؤسسة يجب أن تحافظ على الإنجاز فيها لكي تكون ناجحة ومميزة.

2.2.6 السبل التي تنمي ثقافة الإنجاز:

هناك عدة سبل لتنمية ثقافة الإنجاز كما ذكرها (رسمي وآخرون، 2019: 303) فيما يلي:

1. تشجيع العاملين على تصميم مشروعاتهم وتشجيع الشباب على إقامة مشاريع إنتاجية واستغلال إنجازاتهم بالعمل سواء التطوعي أو التدريبي أو ذي المردود المادي.
2. يشكل غرس القيم في الحياة اليومية مصدراً قوياً لدافع الإنجاز حيث تركز هذه القيم على العمل الجاد والسعي المستمر.
3. اعتماد مبدأ التخطيط للحياة بتفاصيلها وتنظيم الوقت وإدارة أحداثها بأسلوب مميز وتحدي العوائق.
4. كتابة الإنجازات في سجل خاص ومراجعتها باستمرار يشدذ الهمة ويعمل على تحصيل طاقة إيجابية وهي طاقة الإنجاز والشعور بحلاوة النجاح.

في حين يرى شقورة (2015: 67_68) بأن من الممكن تنمية ثقافة الأداء عن طريق:

1. أن تكون قيادة قوية دافعة للإنجاز والثقافة.
 2. الأداء المرتفع للعاملين.
 3. التحفيز الذهني والاستثارة الفكرية.
 4. التعاون بين العاملين.
- يرى الباحث بأن تعزيز ثقافة الإنجاز يحتاج إلى مناهج وتشريعات وسلوكيات تعم المجتمع تحترم وتقدر معيار الإنجاز وتجعله المعيار الأول والأهم في التقدم والازدهار.

2.2.7 مبادئ ثقافة الإنجاز:

لثقافة الإنجاز عدة مبادئ أهمها كما أوردها شاهين (2013: 74):

1. التخطيط الدقيق.
2. تدريب الآخرين على الإنجاز.
3. اختيار المنجزين.
4. فريق عمل متكامل ومتعاون.
5. قياس أداء العاملين.
6. رفع معدلات ذكاء فريق العمل.
7. التعامل الجيد مع الصراعات.

بينما يرى عبيدات (2020) بأن لثقافة الإنجاز عدة مبادئ منها:

1. ثقافة الإنجاز هي مقياس مهم للابتكار والإنتاجية في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأكاديمية والعامة والخاصة. العقوبات مهمة جدا هنا.
2. لا يقاس الإنجاز بالطبع بالخبرة الكمية، بل بالخبرة النوعية وجودة الإنتاج وقصص النجاح والجهد ومؤشرات الأداء والجهد والشعور بالانتماء إلى موقع العمل كدافع ومثال يحتذى به الآخرون.
3. زيادة الشعور بالإنجاز من خلال فهم أهمية العمل، واحترام الوقت وتفانيه، والتخطيط السليم، وتحديد الأهداف، والإبداع، والتفكير خارج الصندوق، والابتعاد عن الصور النمطية التقليدية، والخروج من ثقافة ممارسة الأعمال التجارية.
4. خلق بيئة الإنجاز من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومقاومة الهدر والشلل والمحسوبية، وخلق لغة العدل والإنصاف والمساءلة والتحفيز.
5. ثقافة اجتماعية تدعم ثقافة الإنجاز، من خلال التركيز على الأسرة وتعليم الشباب، لنمذجة مبادئ الإنجاز كوسيلة لتقدير وتحفيز واحترام أولئك الذين يؤمنون بقيم الإبداع.
6. ثقافة لا معنى لها تطبق لغة احترام المبدعين والمتفوقين، وثقافة المساءلة لمن يرتكب أخطاء فادحة أو ثبت عليه حالات الفساد، بحيث يكون مبدأ تقديم مثال يحتذى به للجميع.
7. نحتاج نماذج واقعية لمحاسبة المسؤولين ومقاضاة أولئك الذين يعانون من ضعف الأداء، وتحفيز المسؤولين المبدعين على الإنجازات البارزة التي سجلها المشاركون.
8. نحتاج إلى مقاييس واضحة لقياس إنجازات الجميع لخلق ثقافة الإنجاز المرتبطة بمقاييس قابلة للقياس وتكون وسيلة للمضي قدما بنا.

يرى الباحث بأن ثقافة الإنجاز معيار مهم لقياس التقدم والإنتاجية في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأكاديمية والعمل العام والخاص، ولزيادة كمية الإنجاز يجب أن يكون هناك تقدير لأهمية العمل واحترام واستثمار الوقت والتخطيط السليم وتحديد الأهداف، وتهيئة بيئة الإنجاز تتم من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ومحاربة الوساطة والمحسوبية، وترسيخ لغة العدل والمساواة والمساءلة والتحفيز.

2.2.8 صفات مرتفعي الإنجاز:

يميل مرتفعو الإنجاز إلى العمل أكثر في المواقف ذات المخاطر المعتدلة، والمواقف التي يكون فيها معرفة بالنتائج أو العائد من الأداء، والمواقف التي يكون فيها الفرد مسؤولاً عن أدائه، يقال أن الشخص الذي لديه دافع كبير للإنجاز هو إنجاز شيء صعب، وإلى أن يتعامل أو ينظم أشياء أو أفراد أو أفكار، فإنه يفعل ذلك بسرعة وبشكل مستقل قدر الإمكان، ويتغلب على العقبات، ويتنافس، ويكتسب القوة، ويبدل مجهوداً مستمراً من أجل تحقيق ما يفعله، مع ذلك، يتميز الشخص صاحب الإنجاز العالي بحقيقة أن دافعه للنجاح أقوى من دافعه لتجنب الفشل، أما بالنسبة لشخص منخفض الإنجاز، فإن دافعه لتجنب الفشل أقوى من دافعه للنجاح، يهتم الأفراد المتفوقون بالتميز من أجل الامتياز نفسه، وليس من أجل الفوائد التي تنتج عنه، وفي سعيهم وراء التميز يسعون إلى التفوق على أدائهم السابق، أولئك الذين حققوا إنجازات عالية ينسبون نجاحهم إلى حد كبير إلى القدرة والجهد، وفشلهم لعوامل عرضية، أو عوامل خارجية، مثل قلة الجهد وصعوبة المهمة، يميل الأشخاص الذين يعانون من قصور في الأداء إلى إرجاع نجاحهم إلى عوامل خارجية غير مستقرة (الشهراني وآخرون، 2016: 27).

في حين يرى رسمي وآخرون (2019: 305) بأن له صفات محددة تتمثل فيما يلي:

1. المواظبة العالية في العمل والنشاط وبصفة استثنائية في الأداء حيث يقوم بالأنشطة بدرجة عالية الكفاءة.
 2. يتحمل المسؤولية، ولا يفضل الاعتماد على الآخرين ويتغلب على الصعوبات التي تواجهه ولا يستسلم، بل يتطلع إلى الموقف الذي يتطلب تحدياً.
 3. يخطط بذكاء، ويستغل الوقت ولا يهدره ويهرب من لحظات الشعور بالملل وقت الفراغ.
 4. يثق بالله أولاً ثم في قدرات نفسه، ولديه حب المنافسة والحوار والإصرار، ويتمتع بالنظرة الثاقبة.
- يرى الباحث بأن الأفراد الذين لديهم دافع الإنجاز يعملون بجدية كبيرة أكثر من غيرهم وبالتالي يحققون نجاحات أكثر، فهم يستثمرون الفرص بواقعية ويفكرون في حلول وخيارات لكافة العقبات ويأخذون زمام المبادرة لصنع الأحداث.

هناك بعض الدلالات لا بد من توفرها للشروع بثقافة الإنجاز مثل التعاون، إتقان العمل، الإبداع، الجودة في الأداء، الإحسان، الإخلاص في العمل (شاهين، 2013: 79). يرى الباحث ضرورة الالتزام الكامل بهذه الشروط لتنمية وتعزيز ثقافة الإنجاز فالنتائج متوقعة على المقدمات والمسببات.

2.2.9 معوقات ثقافة الإنجاز:

هناك عدة معوقات لثقافة الإنجاز كما أشار إليها (شاهين، 2013: 94) فيما يلي:

1. ضعف التزام رأس الهرم (المدير) بمعايير ومتطلبات ثقافة الإنجاز.
 2. ثقافة الوساطة والمحسوبية في اختيار الكفاءات والقيادات.
 3. ضعف التمويل لبرامج التجديد والتطوير والتغيير ونشر ثقافة الإنجاز داخل المؤسسة.
 4. قلة التدريب والتأهيل للعاملين على تنمية ثقافة الإنجاز لديهم.
- بينما يرى شقورة (2015: 67) بأن لثقافة الإنجاز عدة معوقات منها:
1. قلة رغبة العاملين في زيادة أعبائهم الوظيفية.
 2. قلة اهتمام العاملين بإنجاز الأعمال بأفضل صورة وكفاءة وهذا ينتج عن عدم اقتناعهم.
 3. معوقات عقلية (انفعالية ودافعية) في إنجاز الأعمال.
 4. مرونة محدودة في التفكير بالمشكلات التي تواجه العاملين.
 5. عدم مواكبة التطورات في عالم الإدارة لتطوير الأداء المهني.

يرى الباحث بأن ثقافة الإنجاز مرتبطة لدى الفرد بعدة معايير لها علاقة بمجتمع الفرد وهي تختلف من مجتمع إلى آخر معتمدة على ثقافة كل مجتمع، فالمجتمع الذي يسعى نحو التقدم والازدهار يعمل على تشجيع ثقافة الإنجاز وإزالة كافة المعوقات أمام هذا الإنجاز.

نماذج القيادة التربوية كما ذكرها (جمال، 2014: 593):

تتعد السلوكيات والممارسات التي يسلكها قادة المدارس، فينتج عنها طابع معين يجعلها تتصف بصفات أو خصائص معينة تسمى أنماطا، وهذا يعني أن القادة لا يسلكون نمطا واحدا في إدارة مدارسهم، بل يسلك كل منهم نمطا مختلفا عن الآخر، ويرجع ذلك إلى اختلافهم في تعاملهم الشخصي والمهني ووسائلهم التربوية، ونتيجة اختلاف فلسفتهم وإعدادهم وتدريبهم وإلى نظرتهم للإدارة، لهذا فهي متعددة تختلف باختلاف القائد والعاملين ومن هذه الأنماط ما يلي:

النمط الدكتاتوري (السلطي):

في هذا النمط يكون القائد متسلطا ومستبدا، فهو مركز اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، ولا يأخذ في الاعتبار آراء العاملين معه، فهو غالبا ما يرسم الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المدرسة،

وبالتالي يعمل على وضع الخطط ورسم السياسات وتحديد طرق تنفيذها حتى تتحقق هذه الصورة، فهو يدير المدرسة تبعاً لرغباته الخاصة، فهو المسئول عن صنع القرارات.

وفي هذا النمط يقوم القائد بالتنقيش ومراقبة كل كبيرة وصغيرة في المدرسة، وبالتالي محاسبة كل من لا يقوم بتنفيذ القرارات التي يصدرها، وهذا يعني أن القائد لا يهتم بحاجات العاملين، وكل ما يهمه هو إنجاز وتنفيذ الأعمال المنوطة بهم من أجل ضمان سير العمل بالشكل الذي يريده القائد.

النمط الديمقراطي (التشاركي):

يعتمد هذا النمط من القيادة على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فهو يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تعمل على إشباع حاجاتهم وخلق الروح المعنوية وحل مشاكلهم، فضلاً عن كونها تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات والمشاركة في صنع القرارات، فهو بالتالي يعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، إذ رأى فيهم القدرة على ممارستها بحكم خبرتهم وكفاءتهم، وذلك يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للقيام بالمهام القيادية الهامة.

وهذا يعني أن هذا النمط يقوم على احترام شخصية الفرد وينظر إليه على أنه الوسيلة والغاية، وأن القرار النهائي هو للأغلبية دون تسلط أو خوف، فالقائد الديمقراطي هو الذي لا يفرض رأيه على الآخرين بل يشجعهم على إبداء رأيهم وبنقاشهم ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح الحلول والبدائل المناسبة لها.

النمط الترسي (الفوضوي):

في هذا النمط يتخلى القائد عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة، بمعنى أن القائد يتخلى عن المنصب القيادي عن طريق تفويضه السلطة لفرد آخر في جماعة العمل، وعادة ما يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد المدرسة فيترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل منه، كما يتركهم يواجهون حل المشكلات بمفردهم ويتهرب من تحمل المسؤولية، فينجم عن ذلك افتقار المدرسة والأفراد للضبط والتنظيم، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قيادتها، وبالتالي صعوبة توجيهها نحو تحقيق أهدافها.

معيقات القيادة التربوية ، كما ذكرها (القحطاني، 2016: 410)

تحديات خارجية

تتمثل في العولمة، التنافسية، الثورة المعرفية

تحديات داخل النظام التعليمي

قلة فرص التعلم في مرحلة ما قبل المدرسة.

ضعف أداء المتعلمين مقارنة بأقرانهم في العالم،
وخاصة في العلوم والرياضيات ومهارات الفرد في القرن الحادي والعشرين.
المركزية الكبيرة في قضايا التربية والتعليم.
الحاجة إلى تعزيز ثقافة التعلم.
ضعف فعالية الشراكة المجتمعية.
ضعف قدرة المدارس على تطوير أدائها، وضعف قدرة إدارات التعليم في مساعدتها على ذلك.
الحاجة إلى تطوير البيئة التعليمية لتعزيز التعلم.
الحاجة إلى تطوير أساليب التدريس والتقييم في المواد الدراسية جميعها.
الحاجة إلى تحسين فرص التعليم لذوي الاحتياجات الخاصة ورعاية
الموهوبين.
ضرورة التركيز على الشخصية المتكاملة للطالب.
تحديث وتطوير أنظمة الحوافز والمحاسبة وأنظمة دعم القرار.

المبحث الثالث وزارة التربية والتعليم

2.3.1 نشأت وزارة التربية والتعليم

نشأت وزارة التربية والتعليم العالي بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام 1994. وفي عام 1996 أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي، وتتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحلها، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار، وحرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، منذ توليها قيادة دفة التعليم، على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً كبيرة في هذا المجال، وسط ظروف سياسية صعبة، فقد تحملت عبئاً كبيراً، وورثت تركة ثقيلة، وبنية تربوية شبه مدمرة، خلفها الاحتلال الإسرائيلي، وأخذت على عاتقها أن تتجح، ووضعت ذلك نصب عينيهما هدفاً للتحقيق، وحين نتحدث عن إدارة شؤون 1.1 مليون طالب وأكثر من 50 ألف معلم، والإشراف على قرابة 2000 مدرسة وعشرات الجامعات والمعاهد العليا، والانطلاق في مشروع كبير تمثل ببداية تطبيق أول منهاج فلسطيني، والبدء بتطبيق خطط تطويرية شاملة للنهوض بالتعليم الفلسطيني وتوفيره للجميع، وتحمل عبء التزايد الحاصل في عدد المواليد، الأمر الذي يجعلنا في سباق متسارع لبناء المزيد والعديد من المدارس لحل المشاكل الناتجة عن الاكتظاظ في الصفوف الدراسية، فإننا نطمح في مدّ يد العون لنا ومساندتنا محلياً وعربياً ودولياً، لتخطّي الصعاب والوصول إلى الهدف السامي والنبيل، وتوفير أجواء التفاؤل والأمل لجيل فلسطيني واعد، ينشد العلم والحياة بحرية وأمان، ولأن الوزارة تدرك مدى أهمية تطوير التعليم العام وتحسين نوعيته، ومدى أهمية تحقيق معايير الجودة فيما يتعلق بالتعليم الجامعي، فقد عملت جاهدة على تدريب المعلمين وتأهيلهم، لخلق قاعدة تربوية قادرة على الأخذ بيد أطفال فلسطين نحو مجريات العصر الحديث، عصر المعلومات المتسارعة والتكنولوجيا الحديثة، فعملت على إدخال الحاسوب إلى المدارس، وتم ربط بعض هذه المدارس بشبكة الإنترنت، وفي استمرار لهذه الجهود تبنت خطة لتدريب جميع المعلمين الفلسطينيين في دورات مستمرة لرفع كفاءتهم وأدائهم، وتعمل حالياً على تنفيذ استراتيجية تدريب وتأهيل المعلمين بالتعاون مع الجامعات، وضمن جهودها الرامية إلى إيجاد بنية تحتية في المجال المهني والتقني، فقد تبنت الوزارة

استراتيجية أيضاً تشمل تطوير نظام التعليم والتدريب المهني والتقني والمصادر البشرية وتطوير الموارد المادية والمناهج والأنظمة والتشريعات المتعلقة بهذا القطاع، وتدرك الوزارة أن دربها طويل وشاق، غير أنه بالعزيمة والتصميم والمثابرة والإرادة، سيحفل بالإنجازات، وسيفضي إلى نهاية مشرقة ومشرقة، وفي عام 2002، دمجت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، وبعد عام أُعيد تفعيل مجلس التعليم العالي لرسم السياسات العامة، وكذلك تم تفعيل مجلس البحث العلمي لرسم السياسات البحثية ضمن إطار مؤسسات التعليم العالي، وتم إنشاء هيئة الاعتماد والجودة لترخيص وتقييم واعتماد مؤسسات وبرامج أكاديمية جديدة وقديمة، إضافة إلى إنشاء صندوق إقراض الطالب، لمساعدة الطلبة في تغطية نفقات تعليمهم، وفي عام 2012، أُعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل إشرافها وفق خطتها المتوسطة المدى 2011-2013 من خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها العامة وفريق الوزارة الفني والإداري لمواجهة التحديات العديدة وتذليلها وتحقيق رسالتها وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة للمجتمع الفلسطيني، وفي عام 2013 إعيد دمج وزارة التعليم العالي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، في حين أُعيد فصلهما عام 2019 إلى وزارتين

<https://moe.edu.ps/catogery/content/1043>

2.3.2 تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء التحديات المعاصرة

يمر عالمنا المعاصر هذه الأيام بتغيرات كثيرة ومتسارعة، حيث أصبح التغير هو الثابت الذي يفرض علينا ألا نتجاهله، بل ينبغي الإقرار بوجوده والتعامل والتعايش معه، وتقع المؤسسات التربوية في بؤرة هذا التغير، لأننا نعلم بأن التعامل مع الأجيال والعقول البشرية، أصعب بكثير من التعامل مع الأشياء المادية، التي سرعان ما تتكيف مع واقعها الجديد، بينما الأجيال والعقول البشرية تحتاج إلى فترة زمنية ليست بقليلة حتى تستوعب الجديد وتتكيف معه.

ومن أهم ما حمله ويحمله عالمنا المعاصر هو مجموعة من العلوم المعاصرة المتمثلة بتكنولوجيا المعلومات، والعولمة، والانفجار المعرفي، وغيرها من العلوم، التي أصبحت تصنف بالتحديات العالمية للمؤسسات عامة والتربوية خاصة، الأمر الذي يتطلب من قياداتها الإدارية (بن حبتور، 2007: 27)

تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية القيادة الإدارية من خلال تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والفنية والإنسانية والسعي

إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها حتى تمكنها من تمييز أداء مؤسساتها، ومستوعبة لأهم التغيرات والمؤثرات البيئية ضمن إطار حالة من التكيف والإسهام بين المؤسسة التربوية لمجتمعها المحلي المحيط بها" كما يتطلب من القيادات الإدارية أيضاً: (Boeckmann,2001: 121) تطوير نماذج تقييم أداء بناء على دورها في تعزيز العملية التعليمية وتوفير المناخ المشجع والباعث على التعلم، وتنمية قدرات العاملين وتطويرها، وبموجب الصلة والترابط القائم بين مختلف المؤسسات التربوية ومؤسسات المجتمع الأخرى عبر التزامها بالمساءلة الذاتية، والأبعاد الأخلاقية في ممارستها.

وذلك لأن فاعلية وكفاية المؤسسات التربوية التعليمية تتوقف إلى حد كبير على: (كريم و الطويل 2005: 2) كفاية وفاعلية أداء قيادتها ومستوى ممارسة هذه القيادات للمهارات والأدوار القيادية المرسومة والمستجدة، لذلك فإن أي عملية توضح لتطوير أداء القيادات الإدارية التربوية يجب أن تنطلق من واقع الأداء الممارس ومقارنته بالأداء المرغوب في ممارسته، لتحديد الفجوة الادائية التي تكشف عنها عمليات تقييم الأداء والتي تقدم معلومات شاملة ومتنوعة عن الممارسات القيادية القائمة تبني على أساسها القرارات التطويرية.

وتعتبر وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من أهم المؤسسات التربوية التعليمية الفلسطينية إن لم تكن على رأسها (السيد، 2011: 2) "وواحدة من أبرز الوزارات الخدمائية في السلطة الوطنية الفلسطينية، والأكبر من حيث عدد الموظفين والتي تكاد لا تخلو أسرة فلسطينية إلا وقد استفادت أو تستفيد من الخدمات التي تقدمها".

وتواجه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية -كباقي المؤسسات التربوية- تحديات خارجية وداخلية حالت وتحول دون تنفيذ خططها الخمسة الأولى، إذا تعتبر أن: (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008: 12) "قدرة وزارة التربية والتعليم العالي على صياغة السياسات والتخطيط والإدارة داخل النظام التعليمي وعلى المستويين المركزي و اللامركزي تأكلت جزئياً خلال السنوات السبع الماضية تبعاً لمجمل الأوضاع السياسية والاقتصادية في البلد، وهو ما يدفع للقول: أن نظم دعم صنع القرار، والمهارات الفنية تحتاج إلى تطوير، ووضعها كجزء من عملية الإصلاح للحكم في إطار السلطة الوطنية الفلسطينية، ولا يمكن تجاهل أن الخطة الخمسية الأولى - رغم أنها أعدت وفق عملية تشاركية واسعة النطاق - إلا أن العديد من الوحدات في الوزارة على المستوى المركزي والمديرية لم تستند إليها أثناء إعداد الخطط التشغيلية السنوية، كما أن كثيراً من المانحين لم يستندوا للخطة في تقديم الدعم المالي والمساعدة الفنية، كما لم تتابع وزارة التربية والتعليم العالي

والفريق العامل في قطاع التعليم جهودهم التي بدأت خلال بداية الفترة للخطة الخمسية الأولى، وإتباع عمليات نهج القطاع الواسع".

وتنفرد وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية عن باقي المؤسسات التربوية العالمية بتحد خاص، ألا وهو الاحتلال الصهيوني الذي يتربص بها، فيدمر أركانها وبنياتها، ويقتل ويعتقل مفكريها وكوادرها وطلابها، ويعيث فسادا في جامعاتها ومدارسها، (وزارة التربية والتعليم العالي، 2009) وقد بينت وثيقة تشخيص الواقع التربوي الفلسطيني بعض التحديات الداخلية الكثيرة التي تواجه الوزارة، نذكر منها: (وزارة التربية والتعليم العالي، 2007: 182).

تطوير هيكلية تعكس حاجات الوزارة الأساسية حيث أن الأدوار والمسؤوليات والمهام الخاصة ببعض الإدارات والمديريات غير واضحة.

وضع تصور واضح لبدائل الهيكلية المعمول بها لتلاءم الظروف الاستثنائية ولكي تتمتع بالمرونة الكافية ليتم تعديلها وفق الظروف والمتطلبات المستجدة.

تطوير وتفعيل دور لجنة التطوير والسياسة لتقوم بمناقشة التعليمات والأنظمة والإجراءات الموجودة مع المديرين العاميين ومديري التربية والتعليم وتحديد الأنظمة والإجراءات غير الموجودة، ومما يتطلب تحليل تفصيلي لأنواع التعليمات وتقييمها وتحديثها أو تكملتها وتحديد الاحتياجات للتدريب المطلوب لتنفيذها.

تطوير مهارات الجهاز الإداري في استخدام البيانات في صنع القرار والتخطيط، ومهارات التحليل، واستخراج المؤشرات التربوية، وأساليب البحث العلمي، وكتابة التقارير الإجرائية والدراسات التحليلية.

تقييم إدارة الأزمة تقييما علمياً، بحيث يتم استخلاص الدروس والعبر منها، والاستفادة منها في وضع إستراتيجية وطنية على مستوى الوزارة في مجال التعليم في ظل الأزمات بناء على التجربة السابقة، خاصة وأن كل التوقعات تشير إلى استمرار الأزمة بل اشتدادها في السنوات المقبلة.

وضع سيناريوهات في حالة استمرار ممارسات الاحتلال من إغلاقات واجتياحات. تلبية الخطة الخمسية لكامل احتياجات إعادة البناء والتطوير مع الأخذ بالاعتبار الظروف الطارئة.

ورغم الجهود التي بذلتها وتبذلها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في تطوير نظامها التربوي بصفة عامة ورفع كفاءة أداء موظفيها بصورة خاصة لمواكبة التحديات والمتغيرات المعاصرة، خلال السنوات الخمس الماضية التي تلت التشخيص آنف الذكر، إلا أن المؤشرات العامة تشير إلى وجود فجوة بين ما هو موجود وما هو مرغوب مستقبلاً، من قبل القيادات الإدارية

بالوزارة، حيث أشارت نتائج وتوصيات تقرير التقييم المؤسسي الذاتي للأداء الحكومي في تقييمه لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وفق النموذج الأوروبي للتميز بمعايره التسعة، إلى وجود العديد من المشكلات جاءت على شكل نتائج وتوصيات والتي نكتفي بذكر توصية واحدة من كل معيار (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2001: 1- 24)

المعيار الأول: القيادة: ضرورة مشاركة القيادة العليا شخصياً في تطوير الرسالة والرؤية والقيم والتعريف بها وحشد الجهود لتحقيقها وكذلك في إعداد وتطبيق ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية للوزارة.

المعيار الثاني: السياسة والإستراتيجية: العمل على إعداد دراسات لتحديد احتياجات وتوقعات جميع المعنيين، وضرورة إعداد دليل متكامل للسياسات ضمن كتاب وإتاحته للمعنيين.

المعيار الثالث: الموارد البشرية: الاستفادة من استبانات رأي الموظفين، لتحسين سياسات إستراتيجيات وخطط الموارد البشرية، وضرورة عمل دراسات مسحية شاملة لتحديد وتصنيف معارف وقدرات الموظفين واحتياجات الموظفين التدريبية ووضع الأولويات لها.

المعيار الرابع: الشراكة والموارد: العمل على بناء منهجيات للاحتياجات المالية وتنمية الإيرادات وترشيد النفقات.

المعيار الخامس: العمليات: العمل على إنشاء وتطبيق نظام لإدارة الجودة.

المعيار السادس: نتائج المتعلمين: "متلقي الخدمة" وضع منهجيات لتحسين أداء الخدمات المقدمة مبنية على ممارسات متميزة وتطبيقها على كافة المستويات أفقياً ورأسياً.

المعيار السابع: نتائج الموارد البشرية: تحسين نظام الرواتب والأجور كي تتناسب مع متطلبات المعيشة، وبناء منهجية لإجراءات النقل والترقية.

المعيار الثامن: نتائج المجتمع: ضرورة تسجيل وتحليل المؤشرات التي تبين مساهمة الوزارة مالياً وزمناً للمجتمع المحلي بشكل نمطي ومبني على أهداف محددة.

المعيار التاسع: نتائج الأداء المؤسسي: بناء وأنظمة وبرامج واضحة لترشيد النفقات وخفض التكلفة، وإيجاد مؤشرات دقيقة لتقييم الخدمات إلكترونياً.

2.4 الدراسات السابقة

بعد التطلع على الأدب التربوي المرتبط في موضوع الدراسة، فقد تبين للباحث أن هناك مجموعة من الدراسات والابحاث والتي تم إجرائها في مجال موضوع هذه الدراسة، منطلق في ذلك من أهداف دراسة الباحث التي قد هدفت إلى دراسة (الجداريات القيادية وثقافة الإنجاز)، ثم الكشف عن أثر الجداريات القيادية علي ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية

لفلسطين، ويعرض الباحث منها العديد من الدراسات العربية والاجنبية، ومن خلال مراجعة الباحث أدبيات الدراسة، ومن خلال التقصي والبحث في العديد من المكتبات العامة والخاصة والرقمية ومحركات البحث العلمي على الإنترنت وغيره، لم يستطع الباحث إيجاد دراسات عديدة تمكنه من الربط بين موضوعي الدراسة، ولكن وجد العديد من الدراسات المرتبطة بكل متغير على حدة.

جدول (1) يوضح توزيع الدراسات السابقة

المحور	المحلية	العربية	الاجنبية	المجموع
الدراسات ذات العلاقة بالجدارات القيادية	2	11	2	15
الدراسات ذات العلاقة بثقافة الإنجاز	6	11	2	19
الإجمالي	8	22	4	34

يُراعى مجموعة من هذه المعايير في عرض الدراسات، ومنها:

- 1- الترتيب الزمني حيث تعرض هذه الدراسات والبحوث ترتيباً زمنياً بشكل متسلسل من الأقدم إلى الأحدث.
- 2- فقد تناولت هذه الدراسات والبحوث من حيث الهدف منها، والمنهج، والمجتمع والعينة، والأدوات، وأهم النتائج التي توصلت إليها.
- 3- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات والبحوث السابقة، كلٌّ في مجاله.
- 4- أوجه الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة.
- 5- الإضافة العلمية للدراسة الحالية.

2.4.1 أولاً: الدراسات ذات علاقة بالجدارات القيادية:

يتضمن هذا الجانب الدراسات التي قد أجريت حول الجداريات القيادية وطرق تنميتها وعلاقتها بالعديد من المتغيرات الأخرى، وضرورتها في ضوء المتغيرات الحديثة، حيث تم ترتيبها على النحو التالي:

دراسة شحاتة (2013) التي عملت على تنمية جداريات سوق العمل لدى المتعلمين في مؤسسات التعليم العالي من خلال سياسات وبرامج ريادة الأعمال "رؤية استراتيجية" مصر، حيث استخدمت الدراسة المنهج الفلسفي والمنهج الوصفي والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد قدمت الدراسة نتائج تعلقت بمتطلبات تحقيق الرؤية الاستراتيجية المقترحة، ومنها ضرورة تحول مؤسسة التعليم العالي إلى منظمة تعمل من أجل أن تحقق أهداف الرؤية المطروحة لاكتساب الجداريات المختلفة في إطار ريادة الأعمال، استثمار رأس المال المعرفي وإدارته في مؤسسة التعليم

العالي لتحقيق التنافس والنمو، تنمية الموارد الذاتية لمؤسسة التعليم العالي بإعداد خطة متكاملة وبناء علاقات تتميز بالثقة على جهات معينة واعتماد سياسة الشفافية والوضوح في تحديد المجالات التي سيم استثمار الموارد فيها.

طرح الحسيني(2015) دراسة بهدف التعرف إلى الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، ولكي يتم تحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث باستخدام أسلوب المنهج الوصفي، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على المعلومات، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج اهمها، أن أهم الجدارات المقترحة لتحسين الأداء المدرسي هي البصيرة النافذة والابتكار والإبداع والمرونة والوعي الخارجي، والعلاقات مع الآخرين والمصادقية الفنية، وقد اوصى الباحث بضرورة تنظيم دورات تدريبية حول الجدارات ونماذجها وأهميتها في الارتقاء بالسلوك والأداء البشري إلى الأداء المتميز، والاهتمام بنشر ثقافة الجدارات داخل المدرسة من خلال النشرات والمطويات والملصقات، وتشجيع القيادات المدرسية على التعلم الذاتي ، وقياس الأداء الذاتي، والتحفيز للوصول إلى الأداء المتميز.

أما دراسة **الأحمدي (2015)** فكان الهدف منها معرفة درجة توفر معايير الجدارة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية والمعلمات، ولكي يتم تحقيق الاهداف للدراسة فقد استخدمت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي، وتكونت الاداة الدراسية من الاستبانة لجمع البيانات، طبقت على العينة والتي هي مكونة من (13) مشرفة، و(300) معلمة. وكانت اهم النتائج، توافر معايير مجموعة جدارات التوجه نحو الإنجاز، والجدارات الإدارية بدرجة كبيرة، أما الجدارات الإنسانية وجدارات الفاعلية الإنسانية، وجدارات الفاعلية الشخصية كانت بدرجة دائماً، وأوصت الدراسة بتكثيف الندوات واللقاءات والدورات التدريبية للمديرات.

وفي نفس السياق جاءت دراسة سيرفيت **(2016) ServetOzdemir** ، للتحقق من الجدارات القيادية لمدرء المدارس في تركيا من وجهة نظر مدرء المدارس والمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد كانت الأداة الدراسية الاستبانة وقد تم توزيعها على عينة عشوائية من (121) من مديري المدارس و(143) من المعلمين، وكانت النتائج بعد تحليل البيانات تبين وجود علاقة إيجابية وقوية بين تصورات كل من مديري المدارس والمعلمين حول عوامل التصور الذاتي لمدارس اللغات وإدارات مديري المدارس عن جداراتهم القيادية وتصورات المعلمين عن جدارات مديري المدارس كانت تختلف اختلافاً كبيراً من حيث التنوع، في حين جاءت تصورات المدرء عن جداراتهم القيادية كانت بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بوضع برامج لتحسين الجدارات القيادية لمديري المدارس.

وهدفت دراسة **Ross & Cozzens (2016)**، التعرف إلى تصورات المعلمين حول الجدارات الواجب توافرها لدى مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم عرض مجموعة من الجدارات الأساسية لمديري المدارس وهي (13) جدارة اوضحت الدراسة أنها الأكثر تأثيراً على المناخ المدرسي، وكان في مقدمتها جدارة الاحتراف التي يعد السلوك الأكثر انتشاراً بين الإدارات المدرسية، تلاها القدرة على التنوع، ثم القضاء على التحيزات الشخصية والعمل بموضوعية، كما بينت الدراسة أن الجدارات المطروحة كانت ذات دالة إحصائية بين التصورات للمعلمين من القطاعين العام والخاص، وفي النهاية أوصت الدراسة بضرورة إعداد خريطة خاصة بالجدارات القيادية، والعمل على تعزيزها لدى الكادر البشري في المدارس.

في حين قدم **سفر (2017)** دراسته والتي من خلالها قد هدف الي التعرف على مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بمستوي معايير المدرسة المتميزة من وجهات النظر للمشرفات في الإدارة المدرسية، ولكي يتم تحقيق الاهداف للدراسة فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اعداد استبيان مكون من (89) فقرة، طبق على كامل المجتمع المكون من (23) مشرفة إدارة مدرسية، ومن أهم نتائج الدراسة، أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية جاء بدرجة متوسطة، ان تقدير الدرجة الكلية لمستوى معايير المدرسة المتميزة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة "متوسط"، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس ومستوى معايير المدرسة المتميزة بالمدارس الحكومية بمكة المكرمة، والى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والخبرة).

وسعت دراسة **الحجاجه (2018)**، لمعرفة مدى توافر المهارات القيادية (الإنسانية -الفنية - الذاتية) لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، والتي تم تطبيقها على عينة مكونة من (70) مديراً ومديرة و(300) معلم ومعلمة من العاملين في محافظة بيت لحم، واطهرت الدراسة أن درجة توافر المهارات القيادية (الإنسانية -الفنية -الذاتية) لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة.

وحاولت دراسة **حسين وآخرون (2019)**، الكشف عن تجارب عالمية للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات لمديري المدرسة الثانوية "مصر"، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استعراض أربعة نقاط هامة في الدراسة، الأولى عن الاتجاه الماليزي لبناء الجدارات القيادية والثانية عن بنية البرنامج التأهيلي الاسكتلندي والثالثة عن الاتجاه البريطاني والرابعة عن الاتجاه الصيني، ومن

أبرز نتائج الدراسة، اعتماد عملية التنمية الإدارية لمديري المدارس على أساليب التدريب المتنوعة منها التدريب المباشر والتدريب عن بعد، بالإضافة لأساليب أخرى مثل التعلم الذاتي والشراكة مع المؤسسات التعليمية الأخرى والبعثات التدريبية وغيرها.

أما دراسة **خواجة (2020)**، فهدفت إلى تحديد مستوى الجدارات القيادية وتحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكري، وتحديد أكثر الجدارات القيادية ارتباطاً بتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج العلمي من خلال استخدام منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة للأعضاء، حيث بلغ عددهم (138) من الأعضاء في هيئة التدريس والقيادات في جامعة حلوان، أما أداة الدراسة فكانت استمارة استبيان، وكان من نتائج الدراسة المهمة هو وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية وتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان.

كما قدم **الشوربجي (2020)** دراسة أعداد خلالها برنامجاً مقترحاً لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعليم الثانوي التجاري، كما هدفت لتحديد مدى توافر هذه الجدارات لدى قيادات المدارس المرحلة الثانوية التجارية في بعض المدارس بمحافظة مصر من وجهة نظر المعلمين والطلاب؛ ولتحقيق هدفه أعد استبانة تكونت من (54) عبارة، وزعت على عينة من المعلمين والطلاب بالمدارس الثانوية التجارية بمحافظة القاهرة والمنوفية بلغ عددهم (669) معلماً، و(1237) طالباً، وظهر من خلال نتائج الدراسة تدنى توافر الجدارات الإدارية الداعمة لتعليم الطلاب و توافر هذه الجدارات لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية في محافظة القاهرة بصورة كبيرة.

أما دراسة **آل مداوي (2020)**، فسعت للكشف عن واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى الرؤساء في الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية وذلك من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أبرزها، وجود العلاقة الارتباطية الموجبة والدالة الإحصائية بين درجة تحقق عمليات الجدارات القيادية ودرجة تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية، وتوافر الجدارات القيادية بجامعة الملك خالد بنسبة (75%) وهي نسبة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية والعدالة التنظيمية لمتغير الكلية والنوع والجنس والدرجة العلمية لصالح الكليات النظرية، وكان من أهم توصيات الدراسة تدعيم الجدارات القيادية لدور رؤساء الأقسام، من خلال دعم استراتيجية العمل الجماعي.

وحاولت دراسة رشاد وعباس (2020)، التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ حيث طبقت اداة الدراسة الاستبانة على عينة تكونت من (22) قائد أكاديمي في الجامعات المصرية، ومن أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها، ضرورة الاهتمام بتفعيل عملية اختيار القيادات الأكاديمية باعتبارهم الأصول الحقيقية للجامعة، والتطور في متطلبات شغل وظائف القيادات من الكفايات إلى الجدارات، كما أن جدارات الإنجاز تهتم بالمهام اكثر من التأثير في الآخرين مثل البحث عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية.

ودراسة هاشم والسلامية (2020) التي هدفت للتوصل إلى جداريات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان (دراسة تحليلية)، وقد اتبعت الباحثتان المنهج الوصفي، وركزت الدراسة على القيادات الأكاديمية بالكليات التقنية من العمداء - ومساعدى العمداء - ورؤساء المراكز - ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب، وقد توصلت الدراسة إلى قائمة مقترحة تتضمن مجموعة من جداريات عن المسؤولية المجتمعية لقيادة الكليات التقنية بسلطنة عمان، ومنها: وضع استراتيجية للمسؤولية المجتمعية للكلية، تتفق مع استراتيجية الكلية، والقدرة على إقناع أعضاء هيئة التدريس بضرورة المشاركة في صياغة الخطة الاستراتيجية للمسؤولية المجتمعية للكلية، والقدرة على وضع معايير لقياس مدى نجاح الكلية في تطبيق الخطة الاستراتيجية للمسؤولية المجتمعية للكلية، السعي لتنفيذ برامج ومبادرات المسؤولية المجتمعية بالاعتماد على تشكيل فرق عمل متنوعة، وغيرها من المقترحات.

وطرح الشهري (2021) دراسته والتي هدف من خلالها إلى التعرف على مفهوم نظم الجدارة وأهميتها في الميدان التربوي ومعرفة أهمية نظم الجدارة لمؤسسات التعليم العام في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة، وكانت أداة الدراسة استبانة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها ضرورة سن قوانين جديدة تراعي توفر معايير الجدارة فيمن يشغل الوظائف القيادية، وإيجاد معايير واضحة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام، وأوصت الدراسة بإنشاء وحدات تضم عددا من خبراء إدارة الموارد البشرية؛ تتولى عمل البحوث والدراسات اللازمة حول جدارات شغل الوظائف القيادية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات بمؤسسات التعليم العام بناء على معايير الجدارات.

وهدف دراسة آل علي (2022) إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (638) مفردة من العاملين في قطاع الفعاليات بالمملكة السعودية، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي ، وقائمة استبيان للتعرف على آراء عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب وأبعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية، ووجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى (0.01) لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على ابعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية) في قطاع الفعاليات بالمملكة العربية السعودية.

2.4.2 ثانياً: دراسات ذات العلاقة بثقافة الإنجاز:

جاءت دراسة **Ware (2006)** بهدف التعرف إلى طرق التعليم الإيجابي باستخدام المثير الثقافي في دعم ثقافة الإنجاز للطلاب الأمريكيين من أصل أفريقي، للمساهمة في بحوث والتي تتعلق باستراتيجيات التدريس للمعلمين، ولكي يتم تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج التجريبي من قبل الباحث، من خلال الملاحظات والمقابلات (دراسة الحالة) وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من البيانات من أجل الدراسة التجريبية، المقابلات، والملاحظات التي جمعت من خلال الملاحظة للفصول الدراسية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها أن توفر بيئات آمنة ومستقرة يحفز المعلمين، وبدوره ينعكس ايجاباً على تحفيزهم للطلبة، ودفعهم للعمل والدراسة بجد وتعزيز ثقافة الإنجاز لديهم.

في حين هدفت دراسة **Malok (2012)**، الافصاح عن العلاقة بين النمط القيادي والدافع لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتان حكوميتين في جمهورية جنوب السودان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (67) عضواً هيئة تدريس، وللحصول على المعلومات اللازمة استخدمت الباحثة اداتين، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والعديد من المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، وبذلك توصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من اهمها، وجود علاقات إيجابية بين القيادة الفاعلة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أظهرت نتائج المقابلات أن أعضاء هيئة التدريس أصحاب الدافعية المرتفعة للبقاء في عملهم كانت السبب في تطورهم المهني.

وطرحت **شاهين (2013)** دراستها للتعرف على الأنماط القيادية لمدرء المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، ولكي يتم تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة والبالغ عددهم 4850 معلماً، وشملت عينة الدراسة

400 معلم يعملون في هذه المدارس، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة، أن متوسط ممارسة أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في غزة جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي 61.98٪، ومتوسط العوامل التي تساهم في تعزيز ثقافة الإنجاز جاءت بنسبة 76.18٪، أي درجة موافقة عالية، وفي النهاية أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيم المرتبطة بالإنجاز ومنها الاعتماد على الذات، والمسؤولية، والتعاون، والمشاركة الإيجابية، والابتكار والمثابرة.

وقدم أبو سليم (2015)، دراسته بهدف التعرف على تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح، والتي من خلالها استخدم المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى نتائج الدراسة والتي تكون مجتمعها من كل العاملين في بلدية دير البلح والبالغ عددهم (117) عاملاً، حيث تم اختيار عينة من العاملين بلغ عددهم (65) عاملاً، وطورت استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج البارزة ومن أهمها، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتعزيز ثقافة الإنجاز لدى العاملين في بلدية دير البلح، وأوصت الباحثة بأهمية التنوع في أشكال تمكين العاملين من (تفويض الصلاحيات، المعرفة والمعلومات، والتدريب والتطوير).

وفي نفس السياق جاءت دراسة شقورة (2015)، لكي يتم التعرف علي درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمتطلبات التمكين الإداري وعلاقته بثقافة الإنجاز لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (143) مدير ومديرة، أما أداة الدراسة فكانت استبانتين لقياس توافر متطلبات التمكين الإداري وثقافة الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وتوصلت الدراسة لنتائج كان من أهمها، أن درجة تقدير الكمية لثقافة الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت كبيرة جداً بوزن نسبي (84.79)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيري الجنس المؤهل العلمي في حين توجد فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة.

في حين كان الهدف الرئيس لدراسة إبراهيم (2016)، للكشف عن درجة ممارسات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة لإدارة الإبداع علاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على عينة من (337) معلماً ومعلمة، ومن أهم نتائج الدراسة أن تقدير أفراد العينة لممارسة مديري

مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة الإدارة والإبداع جاءت مرتفعة جداً، كما تبين أن تقدير أفراد عينة الدافعية الإنجاز لدى معلمي وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة مرتفع جداً. أما دراسة **الدجنى وشاهين (2016)**، فهدفت الي التعرف علي دور مديري المدارس الخاصة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلمهم، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من معلمي مدرسة دار الأرقم النموذجية كدراسة حالة، وقام الباحثان بتصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت من (5) محاور، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز (76.29) أي بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة إرساء قواعد العمل الجماعي.

وقدم **الشهراني وآخرون (2016)** دراستهم، بهدف التعرف على ثقافة الإنجاز لدي الشباب الجامعي، للوصول إلى رؤية مستقبلية لكيفية غرس ثقافة الإنجاز لدى الشباب الجامعي " الكويت"، ولكي تتحقق اهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالاعتماد على المسح الاجتماعي بالعينة والأسلوب المقارن، وتم تطبيق اداة الدراسة الاستبانة على عينة من طلاب الكليات العملية والنظرية في الجامعة، وكانت اهم النتائج أن مفهوم الإنجاز يرتبط بأبعاد متعددة من أهمها: المثابرة والطموح، التأكيد على أهمية الأسرة والمدرسة ووسائل الإعلام في غرس ثقافة الإنجاز، كما كانت النتائج إيجابية فيما يتعلق بمقياس الإنجاز بأبعاده المختلفة.

هدفت دراسة **اشتويوي (2017)** إلى التعرف على المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، ولتحقيق أهداف البحث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته للموضوع، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكلية والبالغ عددهم (176) عاملاً، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حول المشكلة، ولقد بينت نتائج الدراسة أن توافر المهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة وبنسبة (68.818)، حيث كانت المهارات القيادية الفنية بوزن نسبي (69.690) تليها المهارات القيادية الإنسانية بوزن نسبي (68.312)، تليها المهارات القيادية الفكرية بوزن نسبي (68.452) ، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.128)، ومن توصيات الباحث السعي لتعزيز المهارات القيادية المتنوعة لدى العاملين في ضوء إطار تدريبي يجمع النشاطات المتعددة في الكلية، والعمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الكلية من خلال توفير متطلبات العمل المادية والمعنوية.

وسعت دراسة **معوض (2019)**، للتعرف على درجة الممارسة للمهارات القيادية وكذلك مستوى الإنجاز الأكاديمي لدى الطالبات في كلية التربية داخل جامعة القصيم، واعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي الارتباطي، واستُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تم تطبيقها على عينة تكونت من (429) طالبة من طالبات كلية التربية بجامعة القصيم، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها، أن درجة ممارسة المهارات القيادية لطالبات كلية التربية وكذلك مستوى إنجازهن الأكاديمي كانتا بدرجة مرتفعة، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المهارات القيادية للطالبات، وكذلك مستوى إنجازهن الأكاديمي وفق متغيرات المعدل الأكاديمي، والتخصص، والمشاركة في الأنشطة، كما كشفت عن وجود ارتباط موجب ذي دلالة إحصائية بين ممارسة المهارات القيادية ومستوى الإنجاز الأكاديمي لدى الطالبات.

وجاءت دراسة **المطيري (2019)**، للكشف عن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت، وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، ولتنفيذ أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم تطبيق أداة الدراسة الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من (642) من معلمي المدارس في محافظة الجهراء في دولة الكويت، وكانت من أهم النتائج للدراسة درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، كذلك مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت عن وجود علاقة موجبة وارتباطية بين درجة توفير ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

تحدثت دراسة **رسمي وآخرون (2019)** حول دور مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تنمية ثقافة الإنجاز لدى المعلمين "دراسة تحليلية" فهدفت إلى تحديد كيفية تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت باستخدام مدخل إدارة التميز، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الأهداف، وقد وصلت الدراسة لبعض الإجراءات التي تساعد على تنمية ثقافة الإنجاز ومنها: عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية من أجل تنمية مهاراتهم، دعم قنوات الاتصال بين المدرسة الثانوية والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي، إعادة تحديد أهداف المدرسة الثانوية وبناء استراتيجيات ونظم للعمل بالاعتماد على التكنولوجيا كمنظومة متكاملة، إعطاء المعلم السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط به في المدرسة، تمكين المعلم من توصيل أفكاره وآراءه وشكواه إلى مدير المدرسة، الاستقامة والاستمرارية في التنفيذ والالتزام بالخطة الموضوعية وتوزيع العمل وفقاً لقدرة العناصر البشرية المتوفرة بالمؤسسة التعليمية.

في حين هدفت دراسة **خنفر (2020)** إلى تقصي دور مدرسة الملك عبد الله الثاني للتميز في مدينة الزرقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية في نشر ثقافة الإنجاز الجماعي لدى طلابها من وجهة نظر معلميه، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة المكونة

من (35) فقرة على عينة الدراسة، وظهرت نتائج الدراسة حصول جميع مجالات ثقافة الإنجاز على درجات موافقة كبيرة، بمتوسط حسابي إجمالي قيمته (4.18)، وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور المدرسة في نشر ثقافة الإنجاز الجماعي لدى طلابها من وجهات نظر معلمها تعزى لمتغير التخصص، وأوصت الدراسة بدعم إنجازات فرق العمل المتميزة ونشرها عبر الوسائل الإلكترونية وغيرها.

كما طرح المحاميد (2020) دراسته بهدف التعرف على مدى توفير القيادات الإدارية في الجامعات في الأردن الخاصة في العاصمة الأردنية عمان ومدى علاقتها بدوافع الإنجاز من وجهة نظر القادة الأكاديميين، ولكي تتحقق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي العلائقي، وتكونت عينة الدراسة من (145) قائداً من عمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام، وقد تكونت اداة الدراسة من استبيان لقياس متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها أن مستوى توافر القيادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان مرتفع، كما أظهرت النتائج أن مستوى الحافز للإنجاز لدى القادة الأكاديميين كان مرتفعاً.

اما دراسة المصري (2020)، فجاءت عن مستوى دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وان عينة الدراسة تكونت (684) طالباً وطالبة يدرسون في مختلف المستويات الدراسية للعام الدراسي (2017-2018)، ولتحقيق أهداف الدراسة جرى بناء مقياس دافعية الإنجاز الذي تكون من (40) فقرة، ومقياس الذكاء الاستراتيجي الذي تكون من (40) فقرة، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي كان مرتفعاً لدى طلبة جامعة الملك فيصل، ووجود علاقة طردية مرتفعة بين دافعية الإنجاز والذكاء الاستراتيجي.

وسعت دراسة الغريب (2020)، للتعرف على الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، وتم الاستخدام للمنهج الوصفي، وتكونت اداة الدراسة من استبانتين وزعتا على عينة الدراسة المكونة من (110) معلماً ومعلمة من دولة الكويت، و(62) معلماً ومعلمة من دولة الإمارات، وظهرت النتائج أن مستوى النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، نمط القيادة (النمط الديمقراطي) بالترتبة الأولى وأن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة جاء بمستوى مرتفع، ووجود علاقة إيجابية ارتباطية بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة.

أما دراسة **زحاف (2021)** حاولت معرفة السلوكيات القيادية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وعن العلاقة الموجودة بين هذه السلوكيات ودافعية الإنجاز لدى الموظفين داخل هذه المنظمة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة المسحية، المتكونة من جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، طبق عليهم استبيان وهذا بعد التأكد من صدقه وثباته. وبناء على نتائج التحليلات الإحصائية، وتم الوصول في هذه الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها وجود علاقة طردية ارتباطية بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) (ودافعية الإنجاز تعزى للمتغيرات الديموغرافية) (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

في حين سعت دراسة **زروك (2021)**، إلى تصميم نموذج تدريبي قائم على الجدارات، وقياس فعاليته، وقياس أثره على تنمية الدافع للإنجاز الإنتاجي وتحقيق الكفاءات الذاتية المدركة لدى طلاب التعليم الصناعي بكلية التربية، وقد اتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج شبه التجريبي، وإعداد أدوات البحث والتجريب الميداني، والتي طبقت على جميع طلبة التعليم الصناعي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق النموذج التدريبي المقترح القائم على الجدارات التكنولوجية الفنية لإكساب طلاب الصناعات الخشبية الجدارات التكنولوجية، وتنمية دافعيتهم للإنجاز الإنتاجي وكفاءتهم الذاتية المدركة.

وطرح **عياضي (2021)**، دراسة بهدف معرفة العلاقة بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى مسيري الشركات الرياضية التجارية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة عشوائية قدرت بـ 108 مسير للشركات الرياضية بالجزائر، وكانت أداة الدراسة استمارة الاستبيان، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى مسيري الشركات الرياضية التجارية- حيث توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى مسيري الشركات الرياضية التجارية - وتوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمط الفوضوي ودافعية الإنجاز لدى مسيري الشركات الرياضية التجارية.

2.4.3 التقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: المحور الأول: الجدارات القيادية

من حيث أهداف الدراسة:

لقد اتفقت الدراسة الحالية من حيث دراسة (الجدارات القيادية) مع دراسة كل من دراسة الأحمدى (2015)، (2016) ServetOzdemir، ودراسة سفر (2017)، واختلفت مع دراسة آل مداوي (2020)، ودراسة الحسيني (2015) التي سعت للكشف عن واقع ممارسات الجدارات القيادية، أما دراسة شحاتة (2013)، ودراسة حسين وآخرون (2019)، ودراسة خواجه (2020)، ودراسة الشوربجي (2020)، ودراسة آل مداوي (2020)، ودراسة رشاد وعباس (2020)، هدفت إلى التعرف على الجدارات القيادية وتتميتها، أما دراسة الأحمدى (2015)، ودراسة سفر (2017)، ودراسة الحجاجه (2018)، هدفت إلى توفر الجدارات القيادية.

من حيث عينة الدراسة:

لقد اتفقت الدراسة الحالية في العينة من حيث اختيار العينة العشوائية البسيطة مع دراسة مبارك (2013)، دراسة الأحمدى (2015)، ServetOzdemir (2016) دراسة سفر (2017)، ودراسة خواجه (2020) ودراسة الشوربجي (2020)، ودراسة Ross & Cozzens (2016)، أما دراسة الحجاجه (2018)، ودراسة رشاد وعباس (2020)، كانت العينة القصدية هي التي تم التطبيق عليها.

من حيث منهج الدراسة:

لقد تم الاتفاق في هذه الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج التحليلي الوصفي مع الغالبية العظمى في الدراسات السابقة حيث اعتمدت دراسة مبارك (2013)، دراسة الحسيني (2015)، دراسة الأحمدى (2015)، دراسة سفر (2017)، دراسة أبو سليم (2015)، دراسة حسين وآخرون (2019)، ودراسة خواجه (2020)، ودراسة الشوربجي (2020)، ودراسة آل مداوي (2020) المنهج الوصفي التحليلي، فيما اختلفت مع دراسة (خواجه، 2020) التي استخدمت منهج المسح الاجتماعي، ودراسة شحاتة (2013) استخدمت المنهج الفلسفي والمنهج الوصفي والتخطيط الاستراتيجي.

من حيث أداة الدراسة:

فقد تم الاتفاق في الدراسة الحالية مع الجزء الأكبر للدراسات مثال دراسة مبارك (2013)، دراسة الحسيني (2015)، (2016) ServetOzdemir، دراسة سفر (2017)، دراسة أبو سليم (2015)، دراسة حسين وآخرون (2019)، ودراسة خواجه (2020)، ودراسة الشوربجي

(2020)، ودراسة آل مداوي (2020)، ودراسة رشاد وعباس (2020)، حيث استخدمت الدراسات الاستبانة كأداة.

ثانياً: المحور الثاني ثقافة الإنجاز:

من حيث أهداف الدراسة:

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة شاهين (2013)، ودراسة Ware (2006)، ودراسة أبو سليم (2015)، دراسة شقورة (2015)، ودراسة الشهراني وآخرون (2016)، ودراسة معوض (2019)، ودراسة المطيري (2019)، للتعرف على الأنماط القيادية لمدراء المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، واختلفت مع دراسة أبو سليم (2015)، ودراسة إبراهيم (2016)، ودراسة الدجني وشاهين (2016)، دراسة خنفر (2020)، التي هدفت لدراسة العلاقة بين تمكين العاملين وتعزيز ثقافة الإنجاز.

من حيث عينة الدراسة:

لقد تباينت عينة الدراسة فكانت دراسة Malok (2012)، ودراسة شاهين (2013)، وأبو سليم (2015)، ودراسة شقورة (2015)، ودراسة إبراهيم (2016)، دراسة الدجني وشاهين (2016)، ودراسة اشتيوي (2017)، ودراسة المطيري (2019)، ودراسة الشهراني وآخرون (2016)، ودراسة معوض (2019)، ودراسة خنفر (2020)، ودراسة المصري (2020)، كانت العينة عشوائية، دراسة زروك (2021)، العينة كانت قصدية، واستخدمت دراسة زحاف (2021) العينة المسحية.

من حيث منهج الدراسة:

استخدمت دراسة Ware (2006) المنهج التجريبي، وباقي الدراسات التي تم ذكرها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كدراسة شاهين (2013)، ودراسة أبو سليم (2015)، ودراسة شقورة (2015)، ودراسة إبراهيم (2016)، ودراسة الدجني وشاهين (2016)، ودراسة اشتيوي (2017)، ودراسة المطيري (2019)، ودراسة الشهراني وآخرون (2016)، ودراسة معوض (2019)، ودراسة خنفر (2020)، ودراسة المصري (2020).

من حيث أداة الدراسة:

استخدمت دراسة Ware (2006)، ودراسة Malok (2012) بطاقة الملاحظة والمقابلات أداة للدراسة، أما دراسة شاهين (2013)، ودراسة أبو سليم (2015)، ودراسة شقورة (2015) ودراسة إبراهيم (2016)، ودراسة الدجني وشاهين (2016)، ودراسة الشهراني وآخرون (2016)، ودراسة اشتيوي (2017)، ودراسة المطيري (2019)، ودراسة الشهراني وآخرون (2016)، ودراسة

معوض(2019)، ودراسة خنفر (2020)، ودراسة المصري(2020) استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

2.4.4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة للجداريات القيادية من خلال الآتي:

- 1- وضع التصورات العامة للدراسة والعمل على التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة الحالية وأهدافها.
- 2- التأطير النظري للجداريات القيادية ولثقافة الإنجاز.
- 3- العمل على بناء أداة الدراسة.
- 4- التركيز على اتباع المنهجية العلمية السليمة في خطوات الإعداد وإجراءات بناء أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها.
- 5- توصيات الدراسات السابقة المستقبلية، والعمل على تضمينها إجراءات الدراسة الحالية..
- 6- الاتجاه إلى تقديم التوصيات وطرح المقترحات.

2.4.5 استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة لثقافة الإنجاز من خلال الآتي:

- 1- التأطير النظري لثقافة الإنجاز
- 2- القيام بتحديد أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة.
- 3- ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

2.4.6 الأوجه التي تميز الدراسة الحالية:

في علم الباحث وحدود واطلاعه فإن الدراسة الحالية تتميز بـ:

- 1- تعد الدراسة الوحيدة التي هدفت لدراسة أثر الجداريات القيادية على ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- 2- الربط بين تطوير الجداريات القيادية وتأثيرها على ثقافة الإنجاز.
- 2- إعداد أداتي الدراسة للكشف عن دراسة أثر الجداريات القيادية على ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- 3- تسليط الضوء على الجوانب المهمة في موضوعات الجداريات القيادية، بالتزامن مع اهتمام المختصين والباحثين بالجداريات القيادية وثقافة الإنجاز ودورها في رقي وتقدم المؤسسات التعليمية.

فقد رأى الباحث من خلال الاطلاع على البحوث السابقة والدراسات التي تناولت (الجداريات القيادية، ثقافة الإنجاز)، بأنها تختلف وتتنوع من حيث المجال في بحثها وأهدافها وأيضاً المنهج المستخدم وأدواته، وكذلك فإنه لاحظ أن هناك اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والتربويين بدراساتها ،

وجاءت هذه النتيجة بناء على المتغيرات العالمية الحديثة، والأهمية لكل منهما في تطوير تلك المؤسسات التعليمية، ولكن لم يرى الباحث أي دراسة تتعلق بدراسة الجداريات القيادية وربطها بثقافة الإنجاز في وزارة التعليم بفلسطين، فلذلك جاءت الدراسة الحالية لتسد الفجوة في الدراسات السابقة.

2.4.7 الفجوة البحثية/

جدول يوضح الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة	ما تتميز به الدراسة الحالية
الفجوة المعرفية	تناولت بعض الدراسات السابقة متغير الجداريات القيادية من حيث درجة ممارستها، وكذلك ربطها بمتغيرات آخر مثل: (تنمية جداريات سوق العمل وتحسين الأداء المدرسي وتصورات المعلمين ومستوي معايير المدرسة المتميزة وأبعاد رأس المال الفكري والعدالة التنظيمية ودعم المسؤولية المجتمعية و استراتيجيات إدارة المواهب. كذلك تناولت الدراسات السابقة المتغير التابع وهو ثقافة الانجاز	ندرة ربطت أي من الدراسات السابقة بين الجداريات القيادية وبشكل مباشر كمتغير مستقل مؤثر في ثقافة الانجاز في الوزارات	ربطت الدراسة الحالية بين الجداريات القيادية وبشكل مباشر كمتغير مستقل مؤثر في ثقافة الانجاز
الفجوة المكانية	اختلفت المؤسسات التي طبقت عليها الدراسات السابقة، مثل: (مؤسسات التعليم العالي، ومؤسسات التعليم العام، و المدارس ، الجامعات ، ومؤسسات القطاع الخاص).	لم تطبق على الهيئات	ركزت الدراسة الحالية على دور الجداريات القيادية وبشكل مباشر كمتغير مستقل مؤثر في ثقافة الانجاز في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
الفجوة المنهجية مجتمع الدراسة	تنوعت الفئات من قبل الدراسات السابقة مثل (مديري مدارس، معلمين ومعلمات، قيادات جامعية، أساتذة جامعات، موظفين قطاع خاص.	تنوعت الفئات المستهدفة من قبل الدراسات السابقة	ركزت الدراسة الحالية على الموظفين القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

المصدر جرد الباحث بناء على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة

بعد التعرف على متغيري الدراسة وهما هندرة الجدارات القيادية وثقافة الإنجاز من الجانب النظري، وجب ربط الجانب النظري بالجانب العملي التطبيقي للدراسة، الذي يتم من خلال الجولات الميدانية؛ بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة بواسطة أداة الدراسة التي صممت لهذا الغرض؛ من أجل التحليل، والحصول على استنتاجات وحقائق يتم البناء عليها مستقبلاً. يتناول هذا الفصل الخطوات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، وتشمل منهجية البحث المتبعة، ووصف مجتمع الدراسة الأصلي، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أدوات الدراسة، والتأكد من خصائصها السيكومترية، والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، وذلك على النحو التالي:

3.1.1 أولاً: منهج الدراسة Study Method:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الشامل، وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة، وفروضها، وهو "دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وتعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبد المنعم، 2016: 175)

وقد اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين للمعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والرسائل العلمية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيعها على القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

3.1.2 ثانياً: مجتمع الدراسة **Study Population**:

يقصد به تجمع الأشخاص، أو الأشياء، أو الموضوعات، التي تتعلق بها الظاهرة، أو المتغير موضوع الدراسة (السر والحجار، 2006: 17)، وبناء على مشكلة الدراسة فإن المجتمع المستهدف للدراسة الحالية يتمثل في القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية جميع الموظفين العاملين بالوظائف الإشرافية باستثناء وكيل الوزارة والوكلاء المساعدين ، والبالغ عددهم (156) بأسلوب الحصر الشامل، وذلك حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لعام 2023م ، ولقد بلغت عينة الدراسة (126) مفردة بنسبة استرداد بلغت (80.76%).

وقد تألفت عينة الدراسة من قسمين وهما:

أ. العينة الاستطلاعية **Exploratory Sample**:

قام الباحث بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفة وموظف من القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية ، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية من القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية ، في فترة ما قبل التطبيق على العينة الأصلية، وذلك لحساب الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق والثبات) باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك.

ب- العينة الفعلية The Actual Sample:

تم استخدام طريقة المسح الشامل وتوزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (156) ، وتم استرداد (126)، بنسبة استرداد (80.76%) من المجتمع، وهي نسبة جيدة لإجراء الدراسة، وفيما يلي خصائص العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

جدول رقم (3.1) تصنيف عينة الدراسة وفقا للخبرة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية والمسمى الوظيفي

النسبة	العدد	الخبرة
16.7	21	أقل من 5 سنوات
20.6	26	أقل من 5-10
26.2	33	أقل من 10-15
36.5	46	15 فأكثر
100.0	126	الاجمالي
النسبة	العدد	المؤهل
15.1	19	دبلوم
59.5	75	بكالوريوس
25.4	32	ماجستير فاعلي
100.0	126	الاجمالي
النسبة	العدد	الدورات
8.7	11	لا دورات
19.8	25	1-2
18.3	23	3-4
53.2	67	5 فأكثر
100.0	126	الاجمالي
النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
13.5	17	رئيس شعبة
48.4	61	رئيس قسم
32.5	41	مدير دائرة
5.6	7	مدير عام او نائب مدير عام
100.0	126	الاجمالي

يتبين من الجدول رقم (3.1) أن نسبة خبرتهم أقل من 5 سنوات من عينة الدراسة قد بلغت 16.7% مقابل 20.6% خبرتهم تتراوح بين 5-أقل من 10، و26.2% كانت خبرتهم تتراوح من 10 إلى أقل من 15 عام و36.5% خبرتهم كانت من 15 عام فأكثر، كما يتبين أن اغلب عينة الدراسة بنسبة 59.5% حاصلين على مؤهل بالبكالوريوس، وأن اغلب عينة الدراسة بنسبة 53.2% حاصلين على اكثر من 5 دورات تدريبية، كما يتبين أن 13.5% من عينة الدراسة مساهم رئيس شعبة و48.4% مساهم رئيس قسم و32.5% مدير دائرة و5.6% مدير عام ونائب مدير عام.

3.1.3 خامساً: أداءه الدراسة

الأداة الأولى: الجدارات القيادية لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية

وصف الاستبانة:

قام الباحث بإعداد استبانته بعد دراسة مفهوم الجدارات القيادية في المعاجم اللغوية، والموسوعات التربوية، والاطلاع على المقاييس السابقة، التي تناولت الجدارات القيادية ، منها : دراسة شحاتة (2013) ودراسة الحسيني(2015) ودراسة الأحمدى (2015) ودراسة ServetOzdemir (2016) ودراسة (2016) Ross& Cozzens ودراسة سفر (2017) ودراسة الحجاجبة (2018) ودراسة خواجه (2020) ودراسة الشوربجي (2020) و دراسة آل مداوي (2020) ودراسة رشاد وعباس (2020) ودراسة هاشم والسلامية (2020) ودراسة الشهري (2021) ودراسة آل علي (2022) ، ويهدف إعداد هذه الاستبانة إلى استخدامها كأداة موضوعية مقننة للتعرف على مستوى الجدارات القيادية لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية موضع الدراسة، وتتكون الاستبانة في صورتها المبدئية من (29) فقرة، وبعد الاطلاع الواسع على المقاييس والاستبانات المتعلقة بمجال الجدارات القيادية ، وتحديد الباحث لأهم جوانب وأبعاد الجدارات القيادية ، فقد قام ببناء استبانته جديدة تناول فيها أهم أبعاد الجدارات القيادية والدالة على الجدارات القيادية ، وهي ثلاثة محاور على النحو التالي: (انظر ملحق 3).

البعد الأول: المهارات الانسانية: وتتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على البعد التنظيمي، وعدد فقراته (8) فقرات.

البعد الثاني: المهارات الذاتية: ويتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على البعد البشري، وعدد فقراته (8) فقرات.

البعد الثالث: المهارات الفكرية: ويتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على البعد التكنولوجي، وعدد فقراته (7) فقرات.

البعد الرابع: المهارات الفنية: ويتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على البعد التكنولوجي، وعدد فقراته (6) فقرات.

ثم قام الباحث بحساب الخصائص السيكومترية للاستبانة، وذلك على النحو الآتي

صدق وثبات مقياس الجدارات القيادية

أولاً: الصدق

1. صدق المحتوى (المحكمين)

ومن أجل إخراج الاستبانة في صورتها النهائية، فقد قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد كبير من المختصين في مجال علم الإدارة والقيادة ، وبلغ عدد فريق السادة المحكمين (9) أعضاء محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية، والقدس المفتوحة ، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيله في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

2. صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 30 موظفة وموظف من وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الجدارات القيادية مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له

المهارات الذاتية			المهارات الإنسانية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.001	.585 ^{**}	1	0.015	.441 [°]	1
0.002	.539 ^{**}	2	0.002	.547 ^{**}	2
0.002	.548 ^{**}	3	0.006	.493 ^{**}	3
0.000	.721 ^{**}	4	0.002	.547 ^{**}	4
0.000	.623 ^{**}	5	0.000	.657 ^{**}	5
0.001	.577 ^{**}	6	0.000	.705 ^{**}	6
0.003	.519 ^{**}	7	0.000	.741 ^{**}	7
0.006	.487 ^{**}	8	0.000	.692 ^{**}	8
المهارات الفنية			المهارات الفكرية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.010	.462 [°]	1	0.001	.561 ^{**}	1
0.000	.682 ^{**}	2	0.001	.570 ^{**}	2

0.001	.573**	3	0.000	.738**	3
0.007	.484**	4	0.003	.530**	4
0.000	.698**	5	0.000	.613**	5
0.003	.520**	6	0.041	.376*	6
			0.000	.655**	7

*دالة عند 5%

** دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (3.2) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجدارت القيادية مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له كان موجبا ودالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير هناك وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات كل بعد من الأبعاد.

ثانيا: صدق الاتساق البنائي لمقياس الجدارت القيادية

تم حساب صدق الاتساق البنائي للمقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبين الدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3.3) نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس الجدارت القيادية مع الدرجة الكلية للمقياس

الجدارت القيادية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
0.000	.766**	المهارت الإنسانية
0.000	.855**	المهارت الفكرية
0.000	.874**	المهارت الذاتية
0.000	.604**	المهارت الفنية

*دالة عند 5%

** دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (3.3) أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس الجدارت القيادية مع الدرجة الكلية للمقياس التي تنتمي له كان موجبا ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة، 0.05 مما يشير إلي أن المقياس يتميز بالصدق البنائي لأبعاده، وهذا مؤشر على صدق المقياس في قياس الظاهرة التي أعد من أجلها.

ثالثا: ثبات مقياس الجدارت القيادية

تم حساب ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3.4) معامل الثبات مقياس الجدارات القيادية وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

التجزئة النصفية		معامل ألفا	عدد الفقرات	البعد
بعد التعديل *	قبل التعديل			
0.638	0.469	0.758	8	المهارات الإنسانية
0.531	0.373	0.661	7	المهارات الفكرية
0.642	0.473	0.706	8	المهارات الذاتية
0.506	0.338	0.571	6	المهارات الفنية
0.835	0.718	0.859	29	الدرجة الكلية للجدارات القيادية

* تم التصحيح الابعاد الفردية بطريقة جثمان وباقي الابعاد تم تصحيح بطريقة سبيرمان براون

يتبين من الجدول رقم (3.4) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس الجدارات القيادية وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت على التوالي 0.859، 0.835، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع.

الأداة الثانية استبانة ثقافة الإنجاز لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية:

أولاً- الصورة الأولية:

في البداية قام الباحث بالاطلاع على أدبيات التراث الإداري وكثير من الدراسات السابقة والبحوث في مجال ثقافة الإنجاز ، والاطلاع على مقاييس ثقافة الإنجاز ، فقد قام الباحث باستشارة أصحاب الخبرة والمعرفة من أساتذة الجامعات الفلسطينية في تحديد فقرات الاستبانة، ومن ثم صياغة فقراتها بصورة أولية، ، ثم قام الباحث ببناء استبانة جيدة، واشتمل على المظاهر العامة لثقافة الإنجاز ، حيث بلغ عدد فقرات استبانة ثقافة الإنجاز في الصورة الأولية (20) فقرة.

ثانياً- الصورة النهائية:

ومن أجل إخراج الاستبانة في صورتها النهائية، فقد قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد كبير من المختصين في مجال الإدارة ، وبلغ عدد فريق السادة المحكمين (9) أعضاء ومحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية، انظر ملحق (1)، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وبعد تسجيله في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية مكونة من (20) فقرة ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية، انظر ملحق (4) يوضح الصورة النهائية للاستبانة.

أداه الدراسة الثانية: ثقافة الإنجاز لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية

وصف الاستبانة:

قام الباحث بإعداد استبانته بعد دراسة مفهوم ثقافة الإنجاز في المعاجم اللغوية، والموسوعات التربوية، والاطلاع على المقاييس السابقة، التي تناولت ثقافة الإنجاز، منها " دراسة Ware (2006) ودراسة Malok (2012) ودراسة شاهين (2013) ودراسة أبو سليم (2015) ودراسة شقورة (2015) ودراسة إبراهيم (2016) ودراسة الدجنى وشاهين (2016) ودراسة الشهراني وآخرون (2016) ودراسة اشتيوي (2017) ودراسة معوض (2019) ودراسة المطيري (2019) ودراسة رسمي وآخرون (2019) ودراسة خنفر (2020) ودراسة المحاميد (2020) ودراسة المصري (2020) ودراسة الغريب (2020) ودراسة زحاف (2021) ودراسة زروك (2021) ودراسة عياضي (2021) ، ويهدف إعداد هذه الاستبانة إلى استخدامها كأداة موضوعية مقننة للتعرف على مستوى ثقافة الإنجاز لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية موضع الدراسة، وتتكون الاستبانة في صورتها المبدئية من (20) فقرة، وبعد الاطلاع الواسع على المقاييس والاستبانات المتعلقة بمجال ثقافة الإنجاز ، وتحديد الباحث لأهم جوانب ثقافة الإنجاز ، فقد قام الباحث ببناء استبانته جديدة تناول فيها أهم الجوانب والدالة على ثقافة الإنجاز: (انظر ملحق 3).

وقد أعطي الاستبانة تدرجاً (أقل من 36% منخفضة جداً، 36%-52% منخفضة، 52%-68% متوسطة، 68%-84% مرتفعة، 84% فأعلى مرتفعة جداً).

ثم قام الباحث بحساب الخصائص السيكومترية للاستبانة، وذلك على النحو الآتي

صدق وثبات مقياس ثقافة الإنجاز

أولاً: الصدق

1. صدق المحتوى (المحكمين)

ومن أجل إخراج الاستبانة في صورتها النهائية، فقد قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد كبير من المختصين في مجال علم الإدارة والقيادة ، وبلغ عدد فريق السادة المحكمين (9) أعضاء محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية، والقدس المفتوحة ، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام

بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيله في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

2. صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 30 موظفة وموظف من وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس ثقافة الإنجاز مع الدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.523**	0.003
2	.498**	0.005
3	.425*	0.019
4	.414*	0.023
5	.663**	0.000
6	0.209#	0.269
7	.618**	0.000
8	.579**	0.001
9	.674**	0.000
10	.531**	0.003
11	.655**	0.000
12	.662**	0.000
13	.678**	0.000
14	.484**	0.007
15	.601**	0.000
16	.649**	0.000
17	.648**	0.000
18	.704**	0.000
19	.469**	0.009
20	.586**	0.001

غير دالة عند 5%

* دالة عند 5%

** دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (3.5) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ثقافة الإنجاز مع الدرجة الكلية للمقياس له كان موجبا ودالة عند مستوى دلالة 0.05، باستثناء الفقرة رقم (6) كانت غير دالة مما قام الباحث بحذفها لكي يكون هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات المقياس.

ثانيا: ثبات مقياس ثقافة الإنجاز

تم حساب ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية بعد حذف الفقرة الغير الدالة له وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3.6) معامل الثبات مقياس ثقافة الإنجاز وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

التجزئة النصفية		معامل ألفا	عدد الفقرات	البعد
قبل التعديل	بعد التعديل*			
0.762	0.864	0.890	19	الدرجة الكلية لثقافة الإنجاز

* تم تصحيح الابعاد الفردية بطريقة جثمان وباقي الابعاد تم التصحيح بطريقة سيرمان براون

يتبين من الجدول رقم (3.6) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لمقياس ثقافة الإنجاز وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كانت على التوالي 0.890، 0.864، مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات مرتفع.

3.1.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث على برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية المعروف باسم (SPSS) (Statistical Package for Social Science – IBM Version 25) في ادخال

البيانات وترميزها وتبويبها وتحليلها، واستعان بالاختبارات التالية:

1. التكرارات، والنسب المئوية.
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتحديد مستوى متغيرات الدراسة.
3. معاملات الارتباط للتأكد من صدق الأدوات وثبات نتائجها والتعرف على قوة ونوع العلاقة بين المتغيرات.
4. معاملات كرونباخ ألفا لقياس ثبات أدوات الدراسة.
5. طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات أدوات الدراسة.
6. تحليل الانحدار المتعدد: للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض نتائج المقاييس، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على " أثر الجدارت القيادية على ثقافة الانجاز دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من مقياس الدراسة، إذ استخدم برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)

Statical Package For Social Science، للحصول على نتائج الدراسة التي

سيتم عرضها وتحليلها خلال هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة ($0.8=5/4$)، لتحديد فئات المستويات الخمسة، والجدول رقم (4.1) يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة.

جدول رقم (4.1) يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة

مدى الوزن النسبي	من 20%-36%	أكثر من 36%-52%	أكثر من 52%-68%	أكثر من 68%-84%	أكثر من 84%
مدى المتوسط الحسابي	1-1.8	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
التصنيف	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

تم الاستعانة بفئات محك الدراسة وذلك لتحديد مستوى متغيرات الدراسة.

4.1.1 نتائج التساؤل الأول والذي ينص على: ما مستوى توافر الجدارات القيادية (الإنسانية - الذاتية - الفكرية - الفنية) لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟

وللإجابة على ذلك التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للدرجة الكلية وابعادها وفقراتها وجاءت النتائج على النحو التالي:

1. المهارات الانسانية

جدول رقم (4.2) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لبعدها المهارات الانسانية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أقدر مشاعر زملائي وأعتد على مبدأ الاحترام والتقدير.	4.508	0.713	90.2	1
2	أقدم الدعم النفسي والمعنوي لزملائي.	4.349	0.813	87.0	5
3	أتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالي.	4.444	0.744	88.9	2
4	أساعد زملائي بتصويب أخطائهم دون تجريح أو تشهير.	4.389	0.681	87.8	3
5	أعمل على نشر ثقافة المحبة بين زملائي.	4.373	0.678	87.5	4
6	أفهم الظروف الاجتماعية والشخصية لزملائي.	4.246	0.797	84.9	6
7	أحفز زملائي في المواقف المختلفة لتعزيز ثقتهم بأنفسهم.	4.214	0.826	84.3	7
8	أفهم توزيع المهام والمسؤوليات على زملائي تبعاً للقدرات والظروف.	4.206	0.783	84.1	8

يتبين من الجدول رقم (4.2) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " أقدر مشاعر زملائي وأعتد على مبدأ الاحترام والتقدير " كانت أكبر فقرات بعد المهارات الانسانية بوزن نسبي 90.2% بينما الفقرة رقم (8) والتي تنص على " أفهم توزيع المهام والمسؤوليات على زملائي تبعاً للقدرات والظروف " كانت أقل الفقرات بوزن نسبي 84.1%.

ويعزو الباحث أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " أقدر مشاعر زملائي وأعتمد على مبدأ الاحترام والتقدير " كانت أكبر فقرات بعد المهارات الانسانية إلى امتلاك الجدارات القيادية بوزارة التربية والتعليم المهارة في فهم وإدراك مشاعر الآخرين وتوجهاتهم، بحيث تمكنهم من التفاعل مع بعضهم والتعاون فيما بينهم بوصفهم فريقاً واحداً، واختيار سبل الاتصال الفعالة لخلق أجواء التفاعل الإيجابي.

كما يعزو الفقرة رقم (8) والتي تنص على " أنهم توزيع المهام والمسؤوليات على زملائي تبعاً للقدرات والظروف يمكن أن يكون توزيع المهام عملية مربكة وصعبة للجدارات القيادية لان، من خلال فهم أساسيات تعيين المهام، سيكون من الأسهل اختيار أفضل الأشخاص للوظيفة وتعيين المهام بشكل فعال.

2.المهارات الفكرية

جدول رقم (4.3) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لبعده المهارات الفكرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أتمتع بمرونة في التفكير تجاه القضايا والمشكلات الطارئة.	4.222	0.758	84.4	2
2	أسعى لطرح المبادرات التي تسهم في تطوير العمل.	4.167	0.735	83.3	4
3	أطرح بدائل متعددة لاتخاذ القرار تجاه القضايا المختلفة.	4.111	0.707	82.2	6
4	أقوم بتبسيط الإجراءات والمهام الإدارية والفنية.	4.222	0.725	84.4	1
5	استطيع التنبؤ بالصعوبات والعقبات المحتمل حدوثها في العمل.	4.063	0.746	81.3	7
6	أعالج القضايا والمشكلات الإدارية بهمة واقتدار.	4.206	0.752	84.1	3
7	أتابع المراحل والخطوات العلمية والعملية لصنع القرار واتخاذها.	4.159	0.794	83.2	5

يتبين من الجدول رقم (4.3) أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " أقوم بتبسيط الإجراءات والمهام الإدارية والفنية." كانت أكبر فقرات بعد المهارات الفكرية بوزن نسبي 84.4% بينما الفقرة رقم (5) والتي تنص على " استطيع التنبؤ بالصعوبات والعقبات المحتمل حدوثها في العمل " كانت أقل الفقرات بوزن نسبي 81.3%.

يعزو الباحث أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " أقوم بتبسيط الإجراءات والمهام الإدارية والفنية إلى أن الجدارات القيادية تقوم بتطبيق الممارسات الادارية من خلال استخدام اسلوب الهندسة الادارية.

كما يعزو الباحث أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على " استطيع التنبؤ بالصعوبات والعقبات المحتمل حدوثها في العمل " كانت أقل الفقرات إلى أن أصبحت الجدارات القيادية بوزارة التعليم نتيجة تكرار الصعوبات والعقبات لديهم الخبرة ويمتلكون مهارات التفكير في ايجاد الحلول لتك العقوبات.

3.المهارات الذاتية

جدول رقم (4.5) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لبعده المهارات الذاتية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	أحافظ على طاقة ايجابية خلال ممارسة المهام.	4.278	0.744	85.6	2
2	أتحمل المسؤولية عن الأعمال والمهام كافة الملقاة علي.	4.357	0.710	87.1	1
3	أراعي مبدأ العدالة والموضوعية عند توزيع المهام.	4.198	0.877	84.0	4
4	أمتلك مهارة إدارة الاجتماعات واللقاءات بكفاءة وفاعلية عالية.	4.151	0.621	83.0	6
5	أشعر بتقدير لإنجازاتي.	3.913	0.963	78.3	8
6	أعترف بأخطاء العمل وأحاول إصلاحها والتعلم منها.	4.159	0.674	83.2	5
7	أتابع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وأراعها.	4.071	0.706	81.4	7
8	الجدية والانضباط صفات ملازمة لي.	4.222	0.768	84.4	3

يتبين من الجدول رقم (4.5) أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " أتحمل المسؤولية عن الأعمال والمهام كافة الملقاة علي " كانت أكبر فقرات بعد المهارات الذاتية بوزن نسبي 87.1% بينما الفقرة رقم (5) والتي تنص على " أشعر بتقدير لإنجازاتي " كانت أقل الفقرات بوزن نسبي 78.3%.

ويعزو الباحث تلك النتيجة أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " أتحمل المسؤولية عن الأعمال والمهام كافة الملقاة علي كانت أكبر فقرات بعد المهارات الذاتية إلى أن الجدارات القيادية بوزارة

التربية والتعليم لديهم الكفاءة في تحمل مسؤولية اعمالهم ولديهم القدرة على الاجتهاد والمبادرة في تقديم نماذج التميز والإبداع وتحمل المسؤولية يتفهموا طبيعة المهام الملقاة على عاتقهم.

بينما يعزو الباحث أن الفقرة رقم (5) أشعر بتقدير لإنجازاتي " كانت أقل الفقرات، قد يعود إلى عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية من قبل الوزارة للإنجازاتهم.

4.المهارات الفنية

جدول رقم (4.6) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لبعده المهارات الفنية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
2	81.4	0.782	4.071	أشعر بالفخر والاعتزاز بإنجازاتي.	1
1	83.7	0.774	4.183	أحافظ على الموقع التنافسي المميز للوزارة.	2
3	82.7	0.719	4.135	أضع رؤية تشجع على الإنجاز وتعكس تميز الوزارة وتفوقها.	3
4	82.7	0.783	4.135	اتسم بالطموح والإبداع بالرغم من المعوقات.	4
5	79.8	0.834	3.992	أسعى لترسيخ القيم المرتبطة بالإنجاز مثل الاتقان والتعاون والمثابرة والتجديد والابتكار.	5
6	76.5	0.749	3.825	أعمل على إرساء قواعد العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لتشجيع إنجاز الأعمال.	6

يتبين من الجدول رقم (4.6) أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " أحافظ على الموقع التنافسي المميز للوزارة. " كانت أكبر فقرات بعد المهارات الفنية بوزن نسبي 83.7% بينما الفقرة رقم (6) والتي تنص على " أعمل على إرساء قواعد العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لتشجيع إنجاز الأعمال " كانت أقل الفقرات بوزن نسبي 76.5%.

يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " أحافظ على الموقع التنافسي المميز للوزارة. " كانت أكبر فقرات بعد المهارات الفنية قد يعود ذلك إلى السعي الدؤوب من قبل الجدارات القيادية بوزارة التعليم لرفع السمعة التنظيمية للوزارة بين الوزارت.

بينما الفقرة رقم (6) والتي تنص على أعمل على إرساء قواعد العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لتشجيع إنجاز الأعمال " كانت أقل الفقرات، ربما يعود أن ليست جميع الاعمال بوزارة التربية والتعليم تحتاج للعمل الجماعي.

5. تحليل الدرجة الكلية للمقياس وابعاده

جدول رقم (4.7) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للدرجة الكلية للجدارات القيادية وابعادها

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
مرتفعة جداً	1	86.8	0.532	4.341	المهارات الإنسانية
مرتفعة	3	83.3	0.476	4.164	المهارات الفكرية
مرتفعة	2	83.4	0.511	4.169	المهارات الذاتية
مرتفعة	4	81.1	0.540	4.057	المهارات الفنية
مرتفعة		83.8	0.446	4.192	الدرجة الكلية للجدارات القيادية

*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 5*100

يتبين من الجدول رقم (4.7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للجدارات القيادية لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد بلغ 4.192 بوزن نسبي 83.8% مما يشير إلى أن مستوى الجدارات القيادية لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كانت مرتفعة وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، كما يتبين أن بعد المهارات الإنسانية قد كان أكبر أبعاد الجدارات القيادية لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بوزن نسبي 86.8% بينما بعد المهارات الفنية كان أقلها بوزن نسبي 81.1%.

انفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الأحمدى (2015) حيث بينت توافر معايير الجدارات الإدارية بدرجة كبيرة، ودراسة الحجاجه (2018) حيث اظهرت أن درجة توافر المهارات القيادية (الإنسانية - الفنية - الذاتية) لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، و دراسة الشوربجي (2020) حيث بينت توافر هذه الجدارات لدى قيادات المدارس الثانوية التجارية في محافظة القاهرة بصورة كبيرة، بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة سفر (2017) حيث أظهرت أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية جاء بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة المرتفعة لدرجة الجدارات القيادية لدى القيادات في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية كانت مرتفعة في جميع الابعاد ؛ بأن هناك

اهتماماً بالجدارت القيادية من قبل وزارة التربية والتعليم وسعى المسؤولين في الوزارة وإدارتها ومديريتها الي تطوير الجدرات القيادية لدي جميع العاملين فيها بصفة عامة وهذا يتضح من خلال خططها التطويرية.

كما ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في الوزارة هم من فئة متخصصة أكاديميا وإداريا ولم يتم توظيفهم إلا وفق شروط محددة وواضحة.

كما ويعزو الباحث أن بعد المهارات الإنسانية قد كان أكبر أبعاد الجدارت القيادية لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية إلى أنهم يقدرون مشاعر زملائهم ويعتمدون على مبدأ الاحترام والتقدير، ويقدمون الدعم النفسي والمعنوي لزملائهم، ويتحملون المسؤولية عن نتائج أعمالهم، ويساعدون زملاءهم بتصويب أخطائهم دون تجريح أو تشهير، ويعملون على نشر ثقافة المحبة بين زملائهم، ويتفهمون الظروف الاجتماعية والشخصية لزملائهم، ويحفظون زملاءهم في المواقف المختلفة لتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ويتفهمون توزيع المهام والمسؤوليات على زملائهم تبعاً للقدرات والظروف.

كما ويعزو الباحث ذلك إلى وجود حالة من التناسق بين مكونات التنظيم البشري في وزارة التربية والتعليم وأن ما يسود فيها هو العمل بروح الفريق والحب وتبادل الاحترام والتقدير لدى العاملين بعضهم مع بعض.

ويعزو الباحث أن بعد المهارات الفنية كان أقل أبعاد الجدارت القيادية لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية إلا أنهم قد لا يجيدون التعامل مع البرمجيات بشكل جيد ويواجهون صعوبة في القدرة على العمل تحت الضغط المهني، وقد لا يتبنوا الأساليب المبتكرة الحديثة في تحقيق التميز في مجالات العمل، وقد لا يستثمرون الاجتماعات في تطوير وتحسين مجالات العمل، وقد يجدون صعوبة في استخدام الاجهزة المتعلقة بالعمل، و قد يكون لديهم ضعف في المشاركة في المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية.

4.1.2 نتائج التساؤل الثاني والذي ينص على: ما واقع تعزيز ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، من وجهة نظر العاملين بالوظائف الإشرافية؟
وللإجابة على ذلك التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للدرجة الكلية وفقراتها والجدول رقم (4.8) يوضح النتائج.

جدول رقم (4.8) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للدرجة الكلية لواقع ثقافة الإنجاز وفقراتها

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
2	86.5	0.747	4.325	أؤيد نظام الترقية على أساس الإنجاز والتميز.	1
15	81.9	0.834	4.095	اعتبر إنجاز العمل المكلف به معياراً لأدائي.	2
16	81.7	0.759	4.087	أسعى دوماً للاستفادة من التجارب الحديثة بطريقة إيجابية.	3
7	84.9	0.787	4.246	احترم الوقت كأحد مقاييس التقدم والنجاح والإنجاز.	4
9	84.9	0.723	4.246	أبادر ل طرح الأفكار المبتكرة والمشاريع الطموحة.	5
11	84.6	0.750	4.230	أستخدم عبارات التحفيز والمديح التي تدعم زملائي وتزيد نشاطهم.	6
3	86.0	0.762	4.302	أشجع الموهوبين والتميزين في جميع المجالات.	7
17	81.4	0.841	4.071	أعترف بفضل الأعمال التي يقوم بها زملائي وأثنى عليهم.	8
4	85.9	0.646	4.294	أسعى للالتحاق بورشات العمل لتنمية قدراتي في المجالات المستحدثة.	9
8	84.9	0.797	4.246	أشعر بتوفر بيئة ملائمة تدعم تنمية القدرات عبر التأهيل والتدريب.	10
13	84.0	0.759	4.198	أوجه النصائح والإرشادات لزملائي لإعلاء إنجازاتهم.	11
5	85.2	0.695	4.262	تتوفر بيئة عمل محفزة تدعم الإنجاز والتميز والمبادأة والابتكار.	12
12	84.1	0.852	4.206	أسعى للتغيير الإيجابي الذي يعود بالنفع.	13
1	88.4	0.685	4.421	أشجع الموهوبين والتميزين في جميع المجالات.	14
6	84.9	0.701	4.246	أعترف بفضل الأعمال التي يقوم بها زملائي وأثنى عليهم.	15
18	80.5	0.843	4.024	أسعى للالتحاق بورشات العمل لتنمية قدراتي في المجالات المستحدثة.	16
14	82.7	0.783	4.135	أشعر بتوفر بيئة ملائمة تدعم تنمية القدرات عبر التأهيل والتدريب.	17
19	80.2	0.785	4.008	أوجه النصائح والإرشادات لزملائي لإعلاء إنجازاتهم.	18
10	84.8	0.662	4.238	تتوفر بيئة عمل محفزة تدعم الإنجاز والتميز والمبادأة والابتكار.	19
	84.1	0.464	4.204	الدرجة الكلية لثقافة الإنجاز	

*الوزن النسبي = المتوسط الحسابي / 5*100

يتبين من الجدول رقم (4.8) أن الفقرة رقم (14) والتي تنص على " أشجع الموهوبين والتميزين في جميع المجالات " كانت أكبر فقرات المقياس بوزن نسبي 88.4% بينما الفقرة رقم

(18) والتي تنص على " أوجه النصائح والإرشادات لزملائي لإعلاء إنجازاتهم " كانت أقل الفقرات بوزن نسبي 80.2%.

ويعزو الباحث تلك النتيجة أن الفقرة رقم (14) والتي تنص على " أشجع الموهوبين والتميزين في جميع المجالات " كانت أكبر فقرات المقياس إلى أن قد الجدارات القيادية بوزارة التربية والتعليم تقوم بتوسيع مدارك الموهوبين في مجالات مواهبهم ، وتوظيفها لخدمة العمل حتى يظهروا مستوى أداء استعداداً متميزاً في جميع المجالات .

يعزو الباحث تلك النتيجة أن الفقرة رقم (18) والتي تنص على " أوجه النصائح والإرشادات لزملائي لإعلاء إنجازاتهم " كانت أقل الفقرات وقد يعود ذلك إلى عوامل التنشيت التي قد تؤدي الي انخفاض في إنجاز العمل.

كما يتبين من الجدول رقم (8.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لثقافة الإنجاز لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد بلغ 4.204 بوزن نسبي 84.1% مما يشير إلي أن مستوى ثقافة الإنجاز لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كانت مرتفعة جداً وفقاً لمحك الدراسة المعتمد، حيث قام الباحث بتصنيف مستوى ثقافة الإنجاز عند عينة الدراسة وفقاً لمحك الدراسة الي خمسة اصناف وهي مستوى ثقافة انجاز منخفضة جداً ومنخفضة ومتوسطة ومرتفعة ومرتفعة جداً للتعرف على واقع مستوى ثقافة الإنجاز عند افراد عينة الدراسة والجدول رقم (4.9) يوضح النتائج.

جدول رقم (4.9) تصنيف مستوى ثقافة الإنجاز عند عينة الدراسة وفقاً لمحك الدراسة

تصنيف	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
منخفضة	1	2.579	51.6	منخفضة جداً
متوسطة	7	3.158	63.2	متوسطة
مرتفعة	53	3.952	79.0	مرتفعة
مرتفعة جداً	65	4.547	90.9	مرتفعة جداً
الاجمالي	126	4.204	84.1	مرتفعة جداً

يتبين من الجدول رقم (4.9) أنه لا يوجد في عينة الدراسة شخص لديه ثقافة انجاز منخفضة جداً بينما يوجد شخص واحد لديه ثقافة انجاز منخفضة بوزن نسبي 51.6%، كما يتبين أن 7

اشخاص لديهم ثقافة انجاز متوسطة بمتوسط حسابي 3.158 وبوزن نسبي 63.2% في حين أن 53 شخص لديهم ثقافة انجاز مرتفعة بمتوسط حسابي 3.952 وبوزن نسبي 79% بينما يوجد 65 شخص من افراد العينة لديهم ثقافة انجاز مرتفعة جدا بمتوسط حسابي 4.547 وبوزن نسبي 90.9% ، أي أن اغلب عينة الدراسة مستوى ثقافة الإنجاز لديها كانت مرتفعة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة شاهين (2013) حيث بينت أن متوسط العوامل التي تساهم في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى القيادية لمدرء المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين جاءت بدرجة موافقة عالية، ودراسة شقورة (2015) حيث أظهرت أن درجة التقدير الكمية لثقافة الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت كبيرة جداً ، ودراسة إبراهيم (2016) حيث بينت أن تقدير أفراد عينة الدافعية الإنجاز لدى معلمي وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة مرتفع جداً، ودراسة الدجنى وشاهين (2016) حيث توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة لدورهم في تعزيز ثقافة الإنجاز (76.29) أي بدرجة كبيرة ، ودراسة معوض (2019) حيث توصلت إلى أن مستوى الإنجاز الأكاديمي كان بدرجة مرتفعة، ودراسة خنفر (2020) حيث اظهرت حصول جميع مجالات ثقافة الإنجاز على درجات موافقة كبيرة، ودراسة المحاميد(2020) حيث توصلت إلى أن مستوى الحافز للإنجاز لدى القادة الأكاديميين كان مرتفعاً، ودراسة المصري (2020) حيث بينت أن مستوى دافعية الإنجاز كان مرتفع ، ودراسة الغريب (2020) اظهرت أن مستوى دافعية الإنجاز جاء بمستوى مرتفع، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المطيري (2019) حيث بينت أن مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية يشعرون بالكفاءة اللازمة لقيامهم بمهامهم والاحترام والتقدير والسلطة والصلاحيات الممنوحة لهم، والعلاقات الإنسانية الإيجابية التي تربطهم بغيرهم، وإحساسهم برسالتهم النبيلة واعتزازهم بها، ورضاهم عن العمل.

كما ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن غالبية أفراد الدراسة من القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية يرون أن مستوى ثقافة الإنجاز متوفر بدرجة

عالية مما يساعدهم على ذلك شعورهم بزيادة الثقة في أنفسهم عندما تفوض لهم بعض الصلاحيات المناسبة في سبيل انجاز عملهم، و إنجاز المهام في وقتها المحدد، و توثيق الأعمال في سجلات مناسبة لحفظ الحقوق الفكرية ، و بث روح المنافسة بينهم و توفير بيئة العمل التي تشجع على تقديم العمل التربوي الابتكاري، بناء مستويات عالية من الجودة ذات التميز في إنجاز الأعمال.

كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى شعورهم بالفخر والاعتزاز بإنجازاتهم، ويحافظون على الموقع التنافسي المميز للوزارة، و يضعون رؤية تشجع على الإنجاز وتعكس تميز الوزارة وتفوقها، ويتسمون بالطموح والإبداع بالرغم من المعوقات، ويسعون لترسيخ القيم المرتبطة بالإنجاز مثل الاتقان والتعاون والمثابرة والتجديد والابتكار، ويقومون بتقليد إنجازات وأعمال الموظفين ذوي الخبرة، ويعملون على إرساء قواعد العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لتشجيع إنجاز الأعمال، ويؤيدون نظام الترقيّة على أساس الإنجاز والتميز، ويعتبرون إنجاز العمل المكفون به معياراً لأدائهم، ويسعون دوماً للاستفادة من التجارب الحديثة بطريقة إيجابية، ويحترمون الوقت كأحد مقاييس التقدم والنجاح والإنجاز، ويبادرون لطرح الأفكار المبتكرة والمشاريع الطموحة، ويستخدمون عبارات التحفيز والمديح التي تدعم زملاءهم وتزيد نشاطهم، ويشجعون الموهوبين والتميزين في جميع المجالات، ويعترفون بفضل الأعمال التي يقوم بها زملاءهم ويثنون عليها، ويسعون للالتحاق بورشات العمل لتنمية قدراتهم في المجالات المستحدثة، ويشعرون بتوفر بيئة ملائمة تدعم تنمية القدرات عبر التأهيل والتدريب، ويوجهون النصائح والإرشادات لزملائهم لإعلاء إنجازاتهم، ويشعرون بتوفير بيئة عمل محفزة تدعم الإنجاز والتميز والمبادأة والابتكار، ويسعون للتغيير الإيجابي الذي يعود بالنفع.

4.1.3 نتائج التساؤل الثالث والذي ينص على: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين توافر الجدارات القيادية بأبعادها وثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟

وللإجابة على ذلك التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات والجدول رقم (4.10) يوضح النتائج.

جدول رقم (4.10) نتائج معامل الارتباط بين الجدارات القيادية بأبعادها وثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

ثقافة الإنجاز		البيان
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	.647**	المهارات الإنسانية
0.000	.675**	المهارات الفكرية
0.000	.728**	المهارات الذاتية
0.000	.726**	المهارات الفنية
0.000	.798**	الدرجة الكلية للجدارات القيادية

*دالة عند 5%

**دالة عند 1%

يتبين من الجدول رقم (4.10) أن معامل الارتباط بين الجدارات القيادية بأبعادها وثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين قد كان موجبا بمستوى دلالة أقل من 0.05 مما يشير لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الجدارات القيادية بأبعادها وثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الغريب (2020) حيث بينت وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في دولتي الكويت والإمارات العربية المتحدة، ودراسة عياضي (2021)، حيث بينت وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز ، و دراسة زحاف (2021) حيث بينت وجود علاقة بين السلوك القيادي ودافعية الإنجاز .

يعزو الباحث ذلك إلى وجود حالة من تقبل العاملين لتوجيهات وإرشادات قادتهم الفنية اعتمادا على إيمانهم بأنهم يمتلكون الخبرة والمهارة الفنية اللازمة لذلك يعزو الباحث ذلك إلى إيمان القيادة في وزارة التربية والتعليم بأهمية العلاقات الإنسانية المتمثلة في احترام الآخر والاحساس به والتعاطف معه لما لذلك من دور في تحسين أسلوب العمل وتحقيق الدافعية للإنجاز والشعور بالأهمية، يعزو الباحث وجود العلاقة إلى وجود ثقة من قبل العاملين بقيادة الوزارة، وأن عمليات التخطيط والتنظيم ورسم السيناريوهات المهنية وتحمل مسئولية اتخاذ القرارات يرجع إلى تلك

القيادة، رغم أن المرجعية الأخيرة للعمل هي الوزارة لكن القائمين على العمل فيها يتمتعون بتلك المهارات الفكرية.

كما يعزو الباحث كلما توافر الجدارات القيادية لدى القيادات فأنتهم يدعمون بيئة العمل الإيجابية ويسهمون في التغلب على العوائق بالتعاون مع فريق العمل، ليس هذا وحسب فإن القيادة الناجحة تدفع الموظفين وتلهمهم للتخلي بالمهارات القيادية وتطبيقها في عملهم، مما يسهم في زيادة ثقافة الإنجاز لديهم، كذلك يساعد توفر الجدارات القيادية (الإنسانية - الذاتية - الفكرية - الفنية) لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في تحويل شخصية الأفراد ومواقفهم وسلوكياتهم، إنها توازن بين مقدرات الأفراد والمهام الموكلة إليهم بشكل متناسب دون المساس بالأهداف، وتركز على التعاطف (معرفة الغير) الذي يتمثل في القدرة على فهم وإدراك شؤون الآخرين، والنظر في القضايا بموضوعية، وأيضا تعمل الجدارات القيادية على الحد من الصراعات وتقلل من استخدام السياسة التنظيمية، فضلا عن أنها تقلل من التناقص في مكان العمل حيث يمكن للموظفين تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية، ويكون الموظفون بموجبها قادرين على إدارة وقتهم بفعالية لأنها تهتم بالأفراد بدلا من اهتمامها بالمهام، وتقلل من مستويات التوتر وتحافظ على استدامة الموظفين، وتعزز مشاركة الموظفين وولاءهم لوزارتهم وبالتالي تعزيز التميز وتحقيق الفاعلية في الوزارة.

4.1.4 نتائج التساؤل الرابع والذي ينص على: ما أثر أبعاد الجدارات القيادية (الإنسانية - الذاتية - الفكرية - الفنية) على ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؟

وللإجابة على ذلك التساؤل تم استخدام الانحدار المتعدد بالطريقة المعيارية للتعرف على مدى تأثير ومساهمة المتغيرات المستقلة وهي أبعاد الجدارات القيادية (الإنسانية - الذاتية- الفكرية - الفنية) على المتغير التابع وهو الثقافة الإنجاز والجدول رقم (4.11) يوضح النتائج.

جدول رقم (4.11) ملخص تحليل الانحدار المتعدد المتغيرات المستقلة وهي أبعاد الجدارات القيادية على المتغير التابع وهو ثقافة الإنجاز

Durbin-Watson		القدرة التفسيرية المعدلة	القدرة التفسيرية	الارتباط	
1.855		0.646	0.657	.810 ^a	
التباين ANOVA					
البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	
الانحدار	17.706	4	4.427	57.905	
البواقي	9.250	121	0.076		
الاجمالي	26.956	125			
المعاملات					
البيان	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t	مستوى Sig. الدلالة
	بيتا	الخطأ			
الثابت	0.719	0.236		3.040	0.003
الانسانية	0.140	0.075	0.160	1.856	0.066
الفكرية	0.191	0.080	0.195	2.379	0.019
الذاتية	0.182	0.090	0.200	2.027	0.045
الفنية	0.327	0.068	0.380	4.833	0.000

Du الجدولية = 1.715

يتبين من الجدول رقم (4.11) النتائج التالية:

1. توافر مؤشرات المطابقة الرياضية لنموذج الانحدار المتعدد مثل مؤشر استقلال البواقي (Durbin-watson) إذا حقق شرط القبول وهو ($2 < DW < du$) فهذا يعني وجود استقلال ذاتي لبواقي النموذج وهو شرط ضروري لقبول النموذج، وأيضا معامل تضخم التباين Variance inflation factor (VIF) قد كان أقل من 5 مما يشير إلي عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقل وهو شرط مهم في تحليل الانحدار المتعدد، وأيضا مؤشر صلاحية النموذج إحصائيا من خلال اختبار ANOVA حيث أنه إذا كانت قيمة f المحسوبة أكبر من الجدولية يكون نموذج الانحدار مقبولا إحصائياً.

2. يتبين أن النموذج والذي يحتوي على أبعاد الجداريات القيادية (الإنسانية - الذاتية-الفكرية - الفنية) كمتغيرات مستقلة يستطيع أن يفسر 64.6% من التغيرات التي تحدث في ثقافة الإنجاز، ويمكن صياغة معادلة التنبؤ للنموذج كما يلي:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + e = \text{النموذج الأول}$$

$$y = 0.719 + 0.140x_1 + 0.191x_2 + 0.182x_3 + 0.327x_4 + e$$

حيث أن:

$Y =$ ثقافة الإنجاز

$a =$ ثابت النموذج

$X_1, X_2, X_3, X_4 =$ أبعاد الجداريات القيادية (الإنسانية - الذاتية-الفكرية - الفنية)

$b_1, b_2, b_3, b_4 =$ معاملات النموذج

يتبين مما سبق أن ابعاد الجداريات القيادية (الإنسانية - الذاتية-الفكرية - الفنية) كمتغيرات مستقلة تستطيع مع التنبؤ في 64.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ثقافة الإنجاز لدي عينة الدراسة، كما يتبين أن بعد المهارة الفنية كان أكبر الابعاد تأثيرا على المتغير التابع حيث كان معاملته 0.327 في حين بعد المهارة الانسانية كانت أقل الابعاد تأثيرا حيث بلغ معاملته 0.140.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى الجداريات القيادية لها دور جماعي فعال يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهداف مشتركة من خلال بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع أفرادها والتأثير فيهم وممارسة التحفيز والتشجيع لهم وتدريب الأفراد العاملين بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه، والإنجاز هو تكوين فرضي يشير إلى عدد من المظاهر السلوكية في المؤسسة التربوية مثل السعي الجاد لبذل الجهد والتحصيل ومواجهة الصعاب، والسعي نحو التفوق والمثابرة للوصول إلى الأهداف المرجوة من المؤسسة، بناءً على التخطيط الدقيق وإتقان الأعمال والمهام في ضوء معايير الجودة في الأداء التربوي.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل علي (2022) حيث أظهرت وجود أثر إيجابي لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)

على ابعاد بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية (الجدارات الإنتاجية، الجدارات الفنية، الجدارات القيادية، الجدارات الشخصية)

كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن أبعاد الجدارات القيادية ومنها المهارات الإنسانية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم نفسه وفهم الآخرين، والقدرة على قيادة الآخرين وتحفيزهم وفهم الجماعات والتعامل معها، والمهارات المتعلقة باستخدام المعلومات: وهي التي تتعلق بتلقي المعلومات ورصدها وتخزينها واسترجاعها وتوظيفها لخدمة أهداف التنظيم، و المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات: التي تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة، وأهمها القدرة على اتخاذ قرارات فعالة، والقدرة على حل المشكلات التي تواجه التنظيم، والقدرة على إدارة الوقت، والمهارات الفنية: وتتعلق بالنواحي التي تساعد القائد على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر، والمهارات الفكرية: تتعلق بالقدرات التي تمكن القائد من رؤية الصور الكلية للموضوع، ومن أهمها القدرة على فهم ما يجري في التنظيم من أحداث، والقدرة على رد الأمور إلى أسبابها الحقيقية، والقدرة على إدراك النتائج، وبناء على ما سبق فإن هذه المهارات والقدرات التي يمتلكها القائد تشكل العناصر الأساسية للقيادة التربوية التي تساهم في بناء البيئة الإيجابية القادرة على صناعة الإنجاز التربوي. وهي تؤكد دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فالقادة الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون أعمالهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح، فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح، وبذلك تؤثر أبعاد الجدارات القيادية (الإنسانية - الذاتية-الفكرية - الفنية) على ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

4.1.5 نتائج التساؤل الخامس والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين، حول محور الجدارات القيادية، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة على ذلك التساؤل تم استخدام تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر من البيانات المستقلة وجاءت النتائج على النحو التالي:

1. الخبرة

جدول رقم (4.12) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور الجدارت القيادية، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للخبرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المهارة الانسانية	بين المجموعات	2.125	3	0.708	2.600	0.055
	داخل المجموعات	33.232	122	0.272		
	الاجمالي	35.357	125			
المهارة الفكرية	بين المجموعات	1.061	3	0.354	1.582	0.197
	داخل المجموعات	27.268	122	0.224		
	الاجمالي	28.329	125			
المهارة الذاتية	بين المجموعات	1.309	3	0.436	1.701	0.170
	داخل المجموعات	31.295	122	0.257		
	الاجمالي	32.604	125			
المهارة الفنية	بين المجموعات	0.487	3	0.162	0.552	0.648
	داخل المجموعات	35.911	122	0.294		
	الاجمالي	36.398	125			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.921	3	0.307	1.562	0.202
	داخل المجموعات	23.981	122	0.197		
	الاجمالي	24.902	125			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (3-122) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.64

يتبين من الجدول رقم (4.12) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمحور الجدارت القيادية وابعادها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية) مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في محور الجدارت القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للخبرة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أنه قد يكون السبب في تماثلهم من حيث مستوى خبراتهم والدورات التي اخضعوا لها، وبيئاتهم العملية، ووضعهم التعليمي والتربوي والثقافي، ومستواهم الاقتصادي، إضافة إلى أنهم قد يكونون متكافئين في القدرات والمؤهلات والخبرة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سفر (2017) حيث بينت عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

2. المؤهل العلمي

جدول رقم (4.13) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور الجداريات القيادية، في وزارة التربية والتعليم

العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للمؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المهارة الانسانية	بين المجموعات	0.223	2	0.111	0.390	0.678
	داخل المجموعات	35.134	123	0.286		
	الاجمالي	35.357	125			
المهارة الفكرية	بين المجموعات	0.175	2	0.088	0.383	0.683
	داخل المجموعات	28.154	123	0.229		
	الاجمالي	28.329	125			
المهارة الذاتية	بين المجموعات	0.412	2	0.206	0.788	0.457
	داخل المجموعات	32.191	123	0.262		
	الاجمالي	32.604	125			
المهارة الفنية	بين المجموعات	1.116	2	0.558	1.946	0.147
	داخل المجموعات	35.282	123	0.287		
	الاجمالي	36.398	125			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.336	2	0.168	0.841	0.434
	داخل المجموعات	24.567	123	0.200		
	الاجمالي	24.902	125			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (2-122) عند مستوى دلالة 0.05 = 3

يتبين من الجدول رقم (4.13) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمحور الجداريات القيادية وابعادها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية) مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في محور الجداريات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للمؤهل العلمي.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سفر (2017) حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة آل مداوي (2020) حيث بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجدارات القيادية والعدالة التنظيمية لمتغير الدرجة العلمية .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أن أغلب القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية حاصلون على مؤهلات علمية جامعية بكالوريوس وماجستير وكان للمؤهل العلمي دور مهم في إيجاد قاعدة علمية وخبراتية لهم فالمؤهل العملي يدعو صاحبه إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من المعارف والمهارات والخبرات التي تميزه عن غيره من غير المؤهلين وبالتالي يصبح أكثر قدرة على الإقناع عند الآخرين وبالتالي يصبح لديه تأثير و قدرة في التحفيز، والاتصال، وعقد الاجتماعات وإدارتها لذلك لا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي.

3. الدورات التدريبية

جدول رقم (4.14) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور الجدارات القيادية، في وزارة التربية والتعليم

العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للدورات التدريبية

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المهارة الانسانية	بين المجموعات	4.556	3	1.519	6.015	0.001
	داخل المجموعات	30.801	122	0.252		
	الاجمالي	35.357	125			
المهارة الفكرية	بين المجموعات	2.184	3	0.728	3.396	0.020
	داخل المجموعات	26.146	122	0.214		
	الاجمالي	28.329	125			
المهارة الذاتية	بين المجموعات	2.668	3	0.889	3.624	0.015
	داخل المجموعات	29.936	122	0.245		
	الاجمالي	32.604	125			
المهارة الفنية	بين المجموعات	4.279	3	1.426	5.418	0.002
	داخل المجموعات	32.118	122	0.263		
	الاجمالي	36.398	125			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.126	3	1.042	5.838	0.001
	داخل المجموعات	21.776	122	0.178		
	الاجمالي	24.902	125			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (3-122) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.64

يتبين من الجدول رقم (4.14) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمحور الجداريات القيادية وابعادها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كان أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة F المحسوبة أكبر من الجدولية) مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في محور الجداريات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للدورات التدريبية، وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام اختبار البعدي فشر LSD والجدول رقم (4.15) يوضح النتائج.

جدول رقم (4.15) نتائج اختبار فشر للتعرف على مصدر الفروق في الجداريات القيادية وابعادها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للدورات التدريبية.

البيان	الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	لا دورات	1دورة -2	3دورات-4	5دورات فأكثر
المهارة الانسانية	لا دورات	3.932		0.343	0.013	0.001
	1دورة -2	4.105	0.343		0.047	0.002
	3دورات-4	4.397	0.013	0.047		0.507
	5دورات فأكثر	4.478	0.001	0.002	0.507	
المهارة الفكرية	لا دورات	3.870		0.364	0.095	0.009
	1دورة -2	4.023	0.364		0.324	0.025
	3دورات-4	4.155	0.095	0.324		0.313
	5دورات فأكثر	4.269	0.009	0.025	0.313	
المهارة الذاتية	لا دورات	3.989		0.744	0.296	0.070
	1دورة -2	3.930	0.744		0.084	0.003
	3دورات-4	4.179	0.296	0.084		0.386
	5دورات فأكثر	4.284	0.070	0.003	0.386	
المهارة الفنية	لا دورات	3.530		0.029	0.002	0.000
	1دورة -2	3.940	0.029		0.238	0.062
	3دورات-4	4.116	0.002	0.238		0.683
	5دورات فأكثر	4.167	0.000	0.062	0.683	
الدرجة الكلية للجداريات القيادية	لا دورات	3.850		0.318	0.018	0.001
	1دورة -2	4.003	0.318		0.077	0.002
	3دورات-4	4.220	0.018	0.077		0.385
	5دورات فأكثر	4.309	0.001	0.002	0.385	

يتبين من الجدول رقم (4.15) أن مصدر الفروق في الدرجة الكلية للجدارات القيادية وللمهارة الانسانية والفكرية قد كان بين الذين عندهم دورات 5 فأكثر وبين الذين لم يتلقوا دورات او تلقوا دورة الي دورتين لصالح الذين تلقوا 5 دورات فأكثر، بينما كان مصدر الفروق في المهارة الذاتية بين الذين عندهم دورات 5 فأكثر وبين الذين تلقوا دورة الي دورتين لصالح الذين تلقوا 5 دورات فأكثر أما في المهارة الفنية فقد كان مصدر الفروق بين الذين لم يتلقوا دورات وبين الذين تلقوا دورات لصالح الذين تلقوا دورات، مما سبق تشير النتائج الي ان الدورات التدريبية تزيد من الجدارات القيادية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي الإعداد والتدريب الجيد للقيادات والعاملين من خلال الدورات التدريبية، وذلك لاستيعاب متطلبات التغيير، توفير الكفاءات البشرية المدربة اللازمة لإحداث التغيير.

4. المسمى الوظيفي

جدول رقم (4.16) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور الجدارات القيادية، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للمسمى الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المهارة الانسانية	بين المجموعات	1.735	3	0.578	2.098	0.104
	داخل المجموعات	33.622	122	0.276		
	الاجمالي	35.357	125			
المهارة الفكرية	بين المجموعات	3.339	3	1.113	5.434	0.002
	داخل المجموعات	24.990	122	0.205		
	الاجمالي	28.329	125			
المهارة الذاتية	بين المجموعات	0.984	3	0.328	1.265	0.289
	داخل المجموعات	31.620	122	0.259		
	الاجمالي	32.604	125			
المهارة الفنية	بين المجموعات	0.485	3	0.162	0.550	0.649
	داخل المجموعات	35.912	122	0.294		
	الاجمالي	36.398	125			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.296	3	0.432	2.232	0.088
	داخل المجموعات	23.607	122	0.193		
	الاجمالي	24.902	125			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (3-122) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.64

يتبين من الجدول رقم (4.16) أن المستوى الدلالة للدرجة الكلية لمحور الجداريات القيادية وابعادها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كانت أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية) باستثناء بعد المهارة الفكرية قد كان مستوى الدلالة لها أقل من 0.05، مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في محور الجداريات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للمسمى الوظيفي باستثناء بعد المهارة الفكرية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى للمسمى الوظيفي وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام اختبار البعدي فشر LSD والجدول رقم (4.17) يوضح النتائج.

جدول رقم (4.17) نتائج اختبار فشر للتعرف على مصدر الفروق في بعد المهارة الفكرية تعزى للمسمى الوظيفي.

البيان	المتوسط الحسابي	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير عام او نائب مدير عام
رئيس شعبة	3.824		0.003	0.007	0.000
رئيس قسم	4.199	0.003		0.845	0.032
مدير دائرة	4.181	0.007	0.845		0.028
مدير عام او نائب مدير عام	4.592	0.000	0.032	0.028	

يتبين من الجدول رقم (4.12) أن مصدر الفروق في المهارة الفكرية كان بين رئيس الشعبة من جهة وبين باقي المسميات الوظيفية لصالح باقي المسميات الوظيفية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة عدم وجود فروق في المهارات باستثناء الفكرية إلي طبيعة المركز الوظيفي ، وما يتعلق به من متطلبات الدور الذي يقتضي إماما واسعا بتلك الجداريات على المستوى النظري والتطبيقي، إضافة إلى الخبرات العملية المتراكمة لهذه الفئات في إدارة العمل بالوزارة .

ويعزو الباحث الفروق في المهارة الفكرية إلى أن الإدراك هو نتيجة استقبال بعض المثيرات والمواقف الخارجية، وتفسيرها وتحويلها إلى معاني ومفاهيم، ويتوقف تفسيرها على خبرات الشخص والمعلومات المخزنة لديه.

كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى القدرة من قبل باقي المسميات الوظيفية على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتقنن في حلولها، والتخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات، وتوقع

الأمر التي تحدث في المستقبل ، واستخدام المهارات في الممارسة اليومية، والتمتع بمهارات تصويرية جيدة، والقدرة على الرؤية أبعد من الوظيفة.

4.1.6 نتائج التساؤل السادس والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين، حول محور ثقافة الإنجاز، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي)؟

وللاجابة على ذلك التساؤل تم استخدام تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر من البيانات المستقلة وجاءت النتائج على النحو التالي:

1. الخبرة

جدول رقم (4.18) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور ثقافة الإنجاز ، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للخبرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى Sig الدلالة
الدرجة الكلية لثقافة الإنجاز	بين المجموعات	0.136	3	0.045	0.206	0.892
	داخل المجموعات	26.820	122	0.220		
	الاجمالي	26.956	125			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (3-122) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.64

يتبين من الجدول رقم (4.13) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمحور ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كان أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية) مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في محور ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للخبرة.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة شقورة (2015)، حيث توصلت إلى أنه توجد فروق تعزى لسنوات الخدمة، و دراسة زحاف (2021) حيث بينت وجود فروق في دافعية الإنجاز تعزى لسنوات الخبرة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي وجود الانسجام الكبير، والتشابه بين أفراد عينة الدراسة في أفكارهم وآرائهم تجاه فقرات ثقافة الإنجاز، كما يعزو الباحث أن دافع الإنجاز يكتسي صبغة ثقافية ،

فهو يختلف من ثقافة لأخرى ومن جيل لآخر في ضوء قيم المجتمع، ومستويات الامتياز التي يضعها، وبالطرق التي يتقبلها، وهذا معناه أن دافع الإنجاز متعلم ويكتسب وينمو ويتبلور خلال عملية التنشئة الاجتماعية ، فيمكن تفسير ذلك أن نمط الدافعية ومستواه بما يتيح العمل تشبع حاجة الفرد للإنجاز، وتتأثر الدافعية للإنجاز أيضا بما قد يواجهه العاملون بوزارة التربية والتعليم من تعارض بين التزاماته الأسرية ومسؤوليات العمل وبالرغم من اختلاف قوة الدافعية للإنجاز من فرد لآخر إلا أنها تمثل أهمية خاصة بالنسبة للعاملين بوزارة التربية والتعليم، وحسب رأي الباحث أن سبب عدم وجود فروق في ثقافة لإنجاز تعزى لمتغير الخبرة ، هو أن العاملين بوزارة التربية والتعليم تكون دافعتهم نحو الإنجاز والعمل مرتفعة بسبب الاحتكاك بالمؤسسة والرغبة في العمل ضمن رتبة تربوية ، وتوظيفهم للمهارات المكتسبة من عمليات التكوين الجامعي، ومحاولة إثبات مكانتهم على المستوى الإداري والتربوي والاجتماعي ، كما يكون لديهم القدرة على السيطرة على الضغوط بسبب توظيف المهارات المختلفة التي تقلل من آثار الضغوط ، واكتساب أكثر الأساليب مواجهة لضغوط العمل وأكثرها فعالية، إضافة إلى تراكم الخبرات والتجارب التي تعد من آليات التسيير الجيد للوزارة، لذلك لا توجد فروق حسب متغير الخبرة.

2. المؤهل العلمي

جدول رقم (4.19) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور ثقافة الإنجاز ، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للمؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الدرجة الكلية لثقافة الإنجاز	بين المجموعات	0.313	2	0.156	0.722	0.488
	داخل المجموعات	26.644	123	0.217		
	الاجمالي	26.956	125			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (2-122) عند مستوى دلالة 0.05 = 3

يتبين من الجدول رقم (4.19) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمحور ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كان أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية) مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في محور ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للمؤهل العلمي.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة شقورة (2015)، حيث توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة زحاف (2021) حيث بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين دافعية الإنجاز تعزى للمؤهل العلمي).

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الوصول إلى وظيفة القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تتطلب من الفرد أن يكتسب مجموعة من المهارات والمعارف والعادات العقلية لكي يتمكن من الحصول على تلك الوظيفية، وهي تساعد في تحسين دافعية الشخص بصورة عامة وتجعله يسعي إلى التعلم المستمر والاستفادة من كل المصادر المتاحة وحل ما يقابله من مشكلات بصرف النظر عن المؤهل العلمي.

3. الدورات التدريبية

جدول رقم (4.20) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور ثقافة الإنجاز ، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للدورات التدريبية

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الدرجة الكلية لثقافة الإنجاز	بين المجموعات	2.264	3	0.755	3.729	0.013
	داخل المجموعات	24.692	122	0.202		
	الاجمالي	26.956	125			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (3-122) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.64

يتبين من الجدول رقم (4.20) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمحور ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كان أقل من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة F المحسوبة أكبر من الجدولية) مما يشير لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في محور ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للدورات التدريبية، وللتعرف على مصدر الفروق تم استخدام اختبار البعدي فشر LSD والجدول رقم (4.21) يوضح النتائج.

جدول رقم (4.21) نتائج اختبار فشر للتعرف على مصدر الفروق في ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للدورات التدريبية.

البيان	الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	لا دورات	1دورة -2	3دورات-4	5دورات فأكثر
الدرجة الكلية لثقافة الإنجاز	لا دورات	3.842		0.090	0.040	0.002
	1دورة -2	4.120	0.090		0.616	0.087
	3دورات-4	4.185	0.040	0.616		0.287
	5دورات فأكثر	4.302	0.002	0.087	0.287	

يتبين من الجدول رقم (4.21) أن مصدر الفروق في الدرجة الكلية لثقافة الإنجاز قد كان بين الذين عندهم دورات 5 فأكثر و 3-4 من جهة وبين الذين لم يتلقوا دورات من جهة أخرى لصالح الذين تلقوا 5 دورات فأكثر و 3-4.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الحاصلين على دورات تدريبية أكثر من أفراد العينة أصبح لديهم القدرة في تطوير أدائهم، واكتسبوا المهارات اللازمة للعمل في ضوء المستجدات التربوية مما ينعكس على زيادة ثقافة الإنجاز لديهم.

4. المسمى الوظيفي

جدول رقم (4.22) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور ثقافة الإنجاز، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للمسمى الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الدرجة الكلية لثقافة الإنجاز	بين المجموعات	0.885	3	0.295	1.380	0.252
	داخل المجموعات	26.071	122	0.214		
	الاجمالي	26.956	125			

قيمة F الجدولية لدرجات حرية (3-122) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.64

يتبين من الجدول رقم (4.22) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية لمحور ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كان أكبر من مستوى الدلالة المقبول في الدراسة وهو 0.05 (قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية)، مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في محور ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للمسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى وعي القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بحكم أنهم صفوة المجتمع التربوي إذ يمثلون نموذجًا صالحًا

للأداء والالتزام، ويرون في عملهم واجبًا مقدسًا، فيندفعون بقوة أكبر وحماس أعلى نحو الأداء الأفضل، وربما جاءت هذه النتيجة من وعي القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية برسالتهم الدينية والإنسانية والتربوية، فلا يابهون لما يصادفونه من عقبات ولا تضعف دافعيتهم نحو العمل؛ لأن لديهم أمانة وعليهم واجب لا بد من القيام به على أحسن وجه.

كما يعزو الباحث تلك النتيجة إلى السلوك القيادي الذي تختاره القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية يؤدي دورًا كبيرًا في دفعهم لمزيد من الجهد في عمليات الإدارة والتحسين والتغيير، حيث يكون تعاملهم مع العاملين بالقوة الحسنة وليس بالإكراه واستخدام السلطة القانونية، مما يولد لدى العاملين الثقة بالقيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية والرضا المهني ويساعدون في تحقيق الأهداف مما يسبب المزيد من الرغبة لدى العاملين في تحقيق مستويات أعلى من الأهداف، لذلك لا توجد فوق في ثقافة الإنجاز تعزى للمسمى الوظيفي.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

توصل الباحث من خلال التحليل الاحصائي إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وبناء عليه قام بوضع التوصيات المناسبة التي من شأنها تعزيز نقاط القوة في الجدارات القيادية وثقافة الانجاز في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وذلك من خلال خطة عمل توضح آلية تنفيذ تلك التوصيات والجهة المعنية بالتنفيذ، وتحديد الإطار الزمني لتنفيذها

5.1 أولاً: نتائج الدراسة

بناء على تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة أسئلة الدراسة، توصل الباحث إلى النتائج ، وتم تصنيفها إلى نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (الجدارات القيادية)، ونتائج متعلقة بالمتغير التابع (ثقافة الانجاز) ، ونتائج تتعلق باختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف.

أ. النتائج المتعلقة بالجدارات القيادية

1. أن مستوى الجدارات القيادية لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كانت مرتفعة وجاءت بوزن نسبي 83.8% ، وهي درجة مرتفعة.
2. أقر مشاعر زملائي وأعتمد على مبدأ الاحترام والتقدير حصلت على وزن نسبي 90.2%، وهي درجة مرتفعة.
3. أقوم بتبسيط الإجراءات والمهام الإدارية والفنية حصلت على وزن نسبي 84.4%، وهي درجة مرتفعة.

4. أتحمل المسؤولية عن الأعمال والمهام كافة الملقاة علي حصلت على وزن نسبي 87.1%، وهي درجة مرتفعة.

5. أحافظ على الموقع التنافسي المميز حصلت على وزن نسبي 83.7%، وهي درجة مرتفعة.

وجاءت نتائج أبعاد الجدارات القيادية على النحو التالي:

- المرتبة الأولى: البعد التكنولوجي، حصل على وزن نسبي(81.8%) وهي درجة مرتفعة.
- المرتبة الأولى: بعد المهارات الفكرية، حصل على وزن نسبي(86.8%) وهي درجة مرتفعة.
- المرتبة الثانية: بعد المهارات الذاتية، حصل على وزن نسبي(83.4%) وهي درجة مرتفعة.
- المرتبة الثالثة: بعد المهارات الفكرية، حصل على وزن نسبي(83.3%) وهي درجة مرتفعة.
- المرتبة الثالثة: بعد المهارات الفنية، حصل على وزن نسبي(81.1%) وهي درجة مرتفعة.

ب. النتائج المتعلقة بثقافة الانجاز :

1. أن مستوى ثقافة الإنجاز لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كانت مرتفعة جدا جاءت بوزن نسبي 84.1%.

2. أشجع الموهوبين والتميزين في جميع المجالات، حصل على وزن نسبي(88.4%) وهي درجة مرتفعة.

3. أؤيد نظام الترقية على أساس الإنجاز والتميز حصل على وزن نسبي(86.5%) وهي درجة مرتفعة.

4. أسعى للالتحاق بورشات العمل لتنمية قدراتي في المجالات المستحدثة حصل على وزن نسبي(85.9%) وهي درجة مرتفعة.

5. تتوفر بيئة عمل محفزة تدعم الإنجاز والتميز والمبادأة والابتكار حصل على وزن نسبي(85.2%) وهي درجة مرتفعة.

ت. نتائج اختبار الفرضيات

جدول(5.1) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

م	الفرضية	معامل ارتباط	النتيجة
الأولى	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الجدارات القيادية بأبعادها وثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين	.798**	وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الجدارات القيادية بأبعادها وثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

جدول(5.2) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

م	الفرضية	قيمة الأثر	النتيجة
الثانية	لا يوجد أثر ذو دلالة بين أبعاد الجدارات القيادية بأبعادها وثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين	64.6%	يوجد أثر ذو دلالة بين أبعاد الجدارات القيادية بأبعادها وثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين

جدول(5.3) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

م	الفرضية	الفروق	النتيجة
الثالثة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين، حول محور الجدارات القيادية، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي)	الخبرة	عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات آراء عينة الدراسة حول ممارسة الجدارات القيادية، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية للمتعير (الخبرة)
		المؤهل العلمي	عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات آراء عينة الدراسة حول ممارسة الجدارات القيادية، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية (المؤهل العلمي)
		الدورات التدريبية	وجود فروق بين متوسطات تقديرات آراء عينة الدراسة حول ممارسة الجدارات القيادية، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية للمتعير (الدورات التدريبية)
		المسمى الوظيفي	عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات آراء عينة الدراسة حول ممارسة الجدارات القيادية، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية للمتعير (المسمى الوظيفي)

جدول (5.4) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

م	الفرضية	الفروق	النتيجة
الرابعة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابات المبحوثين، حول محور ثقافة الإنجاز، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي)؟	الخبرة	عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات آراء عينة الدراسة حول مستوى ثقافة الإنجاز، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغير (الخبرة)
		المؤهل العلمي	عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات آراء عينة الدراسة حول مستوى ثقافة الإنجاز، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغير (المؤهل العلمي)
		الدورات التدريبية	جود فروق بين متوسطات تقديرات آراء عينة الدراسة حول مستوى ثقافة الإنجاز، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغير (الدورات التدريبية)
		المسمى الوظيفي	عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات آراء عينة الدراسة حول مستوى ثقافة الإنجاز، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغير (المسمى الوظيفي)

جدول (5.5) يوضح النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

م	الهدف	مدى تحقق الهدف
1.	التعرف إلى درجة ممارسة الجدارات القيادية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	حصول أبعاد ممارسة الجدارات القيادية لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كانت مرتفعة وجاءت بوزن نسبي 83.8% وهي درجة مرتفعة وفقا لمحك الدراسة المعتمد
2.	الوقوف على مستوى ثقافة الانجاز في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	حصول مستوى ثقافة الإنجاز لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية قد كانت مرتفعة جدا جاءت بوزن نسبي 84.1%. وهي درجة مرتفعة وفقا لمحك الدراسة المعتمد.
3.	توضيح طبيعة العلاقة بين الجدارات القيادية وثقافة الانجاز في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الجدارات القيادية بأبعادها وثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين
4.	التعرف إلى أثر هندرة الجدارات القيادية في ثقافة الانجاز في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	يوجد أثر ذو دلالة بين أبعاد الجدارات القيادية وثقافة الانجاز لدى القيادات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
5.	الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات آراء عينة حول ممارسة الجدارات القيادية في وزارة التربية والتعليم (الخبرة ، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي)	عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات آراء عينة الدراسة حول ممارسة الجدارات القيادية في وزارة التربية والتعليم و التعزى للمتغيرات التالية(الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما توجد فروق تعزى للدورات التدريبية.
6.	الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى ثقافة الانجاز في وزارة التربية والتعليم المدنية تعزى لمتغيرات: (الخبرة ، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي)	عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات آراء عينة الدراسة حول ثقافة الانجاز في وزارة التربية والتعليم و التعزى للمتغيرات التالية(الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما توجد فروق تعزى للدورات التدريبية

5.2 توصيات الدراسة

بعد أن استعرض الباحث نتائج الدراسة الحالية، يمكن له تقديم التوصيات التالية:

أ. التوصيات المتعلقة بالجدارات القيادية.

1. تعليم القيادات الجداية كيفية تفهم توزيع المهام والمسؤوليات على زملائهم تبعاً للقدرات والظروف.
2. القيام بالتدريبات لتنمية قدرات الجدارات القيادية على التنبؤ بالصعوبات والعقبات المحتمل حدوثها في العمل
3. العمل على تحسين شعور الجدارات القيادية بتقدير لإنجازاتهم من خلال التشجيع وتقديم المحفزات المعنوية والمادية
4. تشجيع الجدارات القيادية على العمل على إرساء قواعد العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لتشجيع إنجاز الأعمال
5. تدريب القادة على كيفية توجيه النصائح والإرشادات لزملائهم لإعلاء إنجازاتهم
6. تشجيع القيادات على أسعى للالتحاق بورشات العمل لتنمية قدراتهم في المجالات المستحدثة
7. عقد دورات تدريبية لتوضيح مدخل الجدارات ونماذجها وأهميتها في الارتقاء بالسلوك والأداء البشري إلى الأداء المتميز.
8. توفير قاعدة معلومات إلكترونية داخل الوزارات عن موضوع الجدارات وتأثيرها
9. تشجيع وتحفيز العاملين بالوزارات على إجراء البحوث العلمية وثيقة الصلة بموضوع الجدارات
10. نشر ثقافة الجدارات داخل الوزارات من خلال النشرات والمطويات والملصقات
11. تفعيل الشراكة بين المنظمات التعليمية وكليات التربية لعقد الندوات واللقاءات التي من شأنها ترسيخ الأخذ بمدخل ونماذج الجدارات

ب. التوصيات المتعلقة بثقافة الانجاز.

1. تحديد فجوة الأداء للقيادات حيث لا تعبر تقارير الأداء الصادرة عن الأداء الفعلي للقيادات ويمكن التغلب على ذلك من خلال ما يلي:
2. ضرورة قياس وتقييم الأداء الفعلي، ومؤشراته وممارساته.
3. التعرف على فجوة الأداء التي تمثل قصور المعارف والمهارات والاتجاهات من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف (المتوقع)

4. التعرف على الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرامج التدريبية لمواجهة ذلك.
5. تشجيع القيادات على التعلم الذاتي طوال الحياة، وقياس الأداء الذاتي، والتحفيز للوصول إلى الأداء المتميز.
6. ضرورة إسهام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى القيادات عبر ترسيخ مبدأ العدل، وإشاعة العلاقات الإنسانية.

5.3 الاستنتاجات

تعد الجدارات أساسية للنجاح في جميع المجالات، وهي مسئولة اجتماعياً ويظهر التزامها لخدمة الجمهور، ولديها القدرة على تشكيل الخطاب الاجتماعي والأخلاقي وفقاً لنظام وعمل المنظمة، وتلفت الانتباه إلى المبادئ الأخلاقية والالتزام الأخلاقي.

5.4 المقترحات

1. آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة بوزارة التربية والتعليم.
2. جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة وزارة التربية والتعليم.
3. أثر التدريب على الجدارات المختلفة في تطوير القدرات والقيادات بوزارة التربية والتعليم.
4. الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات بوزارة التربية والتعليم.

5.5 خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات (Action Plan)

جدول (5.6) يوضح خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات

الجهة المختصة	الإطار الزمني	آلية التطبيق	التوصية
الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم	سنويا	متابعة التقدم والتطور الإداري	وضع خطة صريحة ورؤية واضحة بها كل الإجراءات ووسائل تطبيق الجدارات القيادية
الإدارة العامة لشؤون الموظفين بوزارة التربية والتعليم	دائم	إعداد تدريب فاعل للعنصر البشري من الموظفين للتدريب علي مدخل الجدارات القيادية وعملياتها	الاعتماد علي العنصر البشري في تطبيق المداخل الجدارات القيادية بعد تدريبه
الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم ومدراء الدوائر	حسب الحاجة	تحديث آلية العمل في ضوء الدروس المستفادة. اعداد دورات عن أهمية العمل الجماعي .	العمل على إرساء قواعد العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لتشجيع إنجاز الأعمال
الإدارة العامة لشؤون الموظفين بالوزارة	كل ثلاثة شهور	توزيع استبانته لقياس معوقات النصائح ولإرشادات وعقد برامج تدريبية متخصصة في ذلك	وضع خطة لتوجيه النصائح والإرشادات للزملاء لإعلاء إنجازاتهم
الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم	نصف سنويه	تجميع البيانات وتحليلها للمساعدة في الحصول على معلومات لمُواجهة المشكلات	منح العاملين مزيدا من الاستقلالية والمرونة، لاستخدام ما لديهم من طاقات في حل المشكلات التي تواجههم في العمل
الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم ومدراء الدوائر	حسب الحاجة	تحديث آلية العمل في ضوء الدروس المستفادة. اعداد دورات عن أهمية تنمية القدرات .	زيادة اهتمام الإدارة العليا بأسعى للالتحاق بورشات العمل للجدارات القيادية لتنمية قدراتهم في المجالات المستحدثة.

من عمل الباحث

المراجع

1. أبازيد، ر. (2008). "مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(1)، 54 - 63.
2. إبراهيم، م. (2016). إدارة الإبداع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أبو إسماعيل، أ، الخوالدة، ت. (2010). أثر الجدارات القيادية على ثقافة الإنجاز النظرية والتطبيق - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، ورقة مقدمة إلى مؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، عمان، الأردن: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
4. أحمد، أ. (2018)، الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، (56)، 33_126.
5. الأحمد، ص. (2015)، درجة توفر معايير الجدارة الإدارية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة
6. إسماعيل، م. (2013)، دليل الجدارات الوظيفية، شبكة الألوكة.
7. اشتوي، م. (2018)، المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 3(1)، 63_106.
8. آل علي، و. (2022). أثر تطبيق استراتيجيات جدارة المواهب على بناء الجدارات الوظيفية للموارد البشرية في قطاع الفعاليات، مجلة القراءة والمعرفة، (24)، 135_193.
9. آل مداوي، ع. (2020). الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية. مجلة الفتح. ع، (83)، 163-211.
10. بن حبتور، ع. (2007). الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. 2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

11. جبران، ع.(2009). القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي، مجلة التربية، جامعة الأزهر، (143)، ج4، 39_74.
12. الحجاجبة، ب (2018). مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
13. الحريري، ر. (2008).مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
14. حسين، س، أبو العنين، ع، هالة، م.(2019)، تجارب عالمية للتنمية الإدارية المبنية على الجدارات لمديري المدرسة الثانوية، مجلة المعرفة التربوية، 7(14)، 128_142.
15. الحسيني، ع.(2015). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، س2(5)، 15_64.
16. خواجه، ز (2020). الجدارات القيادية كألية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية (19)، 73 – 128
17. الدباس، أ.(2020). الجدارات الإدارية ودورها في تنمية رأس المال الاجتماعي "دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
18. الدجني، إ، وشاهين، ن. (2016). دور مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة في تعزيز ثقافة الإنجاز لدى معلمهم وسبل تطويره: مدارس دار الأرقم نموذجًا، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 24(3)، 108_128.
19. دريدي، ف.(2018). أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر_ بسكرة_، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة.

20. رسمي، م، القلاف، ع، وشعلان، ع.(2019). دور مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تنمية ثقافة الإنجاز لدى المعلمين: دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، 7(14)، 294_313.
21. رشاد، ع، عباس، ه. (2020). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، س7، (25)، 105 - 207.
22. زحاف، م، وتيس، ع. (2021). السلوك القيادي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى موظفي المؤسسة الرياضية: دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة ولاية المسلية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(2)، 507 - 539.
23. زروك، س. (2021)، تصميم واستخدام نموذج تدريبي مقترح في اكساب الجدارات التكنولوجية الفنية للمشروع التطبيقي وأثره على تنمية الدافع للإنجاز الإنتاجي وتحقيق الكفاءات الذاتية المدركة لدى طلاب التعليم الصناعي بكلية التربية، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 4(1)، 227-277.
24. سفر، م.(2017) "الجدارة الإدارية لقائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة وعلاقتها بالمدرسة المتميزة من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية." مجلة القراءة والمعرفة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ع، 200 - 216.
25. السلطة الوطنية الفلسطينية.(2011). تقرير التقييم المؤسسي الذاتي، وزارة التربية والتعليم العالي. اللجنة العليا لتقييم الأداء الحكومي. مجلس الوزراء يونيو 2011م، ص 1- 24 .
26. السيد ، ع.(2011). أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي. مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الثالث. ديوان الموظفين العام. غزة. 2011، ص2.
27. سيد، ع.(2020). برنامج في التنمية الوظيفية قائم على الجدارات المهنية لتنمية الوعي بالذات لدى معلمي المواد الفلسفية والاجتماعية، مجلة البحث العلمي في التربية، (21) ج 4، 165_209.
28. شاهين، ن.(2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

29. شحاتة، ص.(2013). تنمية جدارات سوق العمل لدى المتعلمين في مؤسسات التعليم العالي من خلال سياسات وبرامج ريادة الأعمال: رؤية استراتيجية، دراسات تربوية واجتماعية، 19(4)، 208_33.
30. شقورة، م. (2015م). متطلبات التمكين الإداري لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
31. الشهراني، ع، الاسكندراني، أ، عبد السيد، و. (2016)، ثقافة الإنجاز لدى الشباب الجامعي: دراسة ميدانية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، الحولية36، الرسالة450، 10_144.
32. الشهري، ن. (2021). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية. مجلة كلية التربية، مج37، ع6، 227 - 261 .
33. الشوريجي، ه. (2020). "برنامج مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى قيادات التعلم الثانوي التجاري الداعمة لتعليم الطلاب ريادة الأعمال." مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، 44(15)، 15 - 129.
34. الطهراوي، ك.(2015). المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
35. عبد العزيز، ع. (2019). الجدارات المهنية اللازمة للمراجعين الخارجيين المعتمدين لمدارس التعليم العام على ضوء بعض التجارب العالمية، مجلة كلية التربية، 19 (4)، 347 - 486.
36. عبد المنعم، ع. (2016). مناهج البحث في العلوم التربوية : مفاهيم وتطبيقات وتحليلات إحصائية، دار المقداد للطباعة، غزة.
37. عبيدات، م.(2020). ثقافة الإنجاز، عمون تاريخ الاطلاع 2022/11/25
[/https://www.ammonnews.net](https://www.ammonnews.net)
38. العتيبي، ا، والعقالي، أ.(2022). الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرسي في ضوء الرشاقة التنظيمية، المجلة العربية للتربية النوعية، (24)، 35_62.

39. عياضي، ع. (2021). علاقة الأنماط القيادية بدافعية الإنجاز لدى مسيري الشركات الرياضية التجارية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(3)، 86 - 102.
40. الغريب، ط. (2020). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 39(176)، 227-277.
41. كريم ، ر، الطويل ه. (2005). برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية. بحث غير منشور. جامعة قاريونس. بنغازي ليبيا ، ص2.
42. مبارك، س. (2013). جدارات القيادات التربوية وأثرها على إدارة التميز في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
43. المحاميد، ه. (2020). الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان و علاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
44. المصري، ط. (2020). دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3)، 260-289
45. المطيري، ع. (2019). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.
46. معوض، ف. (2019)، المهارات القيادية الداعمة للإنجاز الأكاديمي لدى طالبات جامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلة العلوم التربوية، 31(3)، 421-449.
47. هاشم، ع، السلامية، ب (2020). جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان: دراسة تحليلية، مجلة التربية المقارنة والدولية، 6(13)، 85 - 143.

48. وزارة التربية والتعليم العالي.(2007). وثيقة تشخيص الواقع التربوي. رام الله، فلسطين، ص 182.

49. وزارة التربية والتعليم العالي.(2008) الخطة الخمسية التطويرية الإستراتيجية (2008-2012م). . رام الله، فلسطين، ص12.

50. وزارة التربية والتعليم العالي.(2009). تقرير حول أثر الحرب على العملية التعليمية. مكتب وكيل الوزارة غزة .

51. Malok, M. (2012). The Relationship between Leadership Style and Motivation among Faculty Members in Two Public Universities in the Republic of South Sudan, Theses, University of the Incarnate Word, Sudan
52. Mduwile, P. (2019). Leadership Style: A universal cure in 5.0 era for Administrative challenges in Educational Institutions. National ConferenceAt, 1-11.
53. Ross, C (2016) : The Principalship: Essential Core Competencies for Instructional Leadership and Its Impact on School Climate, Journal of Education and Training Studies, Vol ,4 .No;9.September2016.
54. Servet, O (2016) :School Administrators' Leadership Competencies According to theViews of School Administrators and Teachers, Education and Science , Vol ,40 No 383-365 ,177
55. Stefan, C, (2018). Relations of Style of Leadership and Achievement Motivation for Teacher, Romanian Journal for Multidimensional Education, 10. (4). 55-64.
56. Ware, F. (2006). Warm demander pedagogy culturally responsive teaching that supports a culture of achievement for African American students. Urban Education, 41(4), 427-456.
57. Boeckmann, M. and Dickinson. G Leadership: Values and Performance, Educational Leadership (121) (2001) 4940 498.

ملحق (1) قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	المحكمين	الدرجة العلمية	الجامعة
1	د.أديب الاغا	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الأقصى
2	د.منصور الأيوبي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	فلسطين التقنية
3	د.أحمد فرج الله	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الأقصى
4	د.منصور منصور	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الأقصى
5	د.أشرف ممش	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الأقصى
6	د.علي أبو جراد	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة غزة
7	د.سامية عبد المنعم	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة غزة
8	د.محمد شتيوي	أستاذ إدارة الأعمال المشارك	القدس المفتوحة
9	د.نضال المصري	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	القدس المفتوحة
10	د.بلال البشيتي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الأزهر
11	د.سليمان الطلاع	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الأزهر
12	د.اسماعيل قاسم	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الجامعة الإسلامية
13	د.أيمن بكير	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الأزهر
14	د.نبيل اللوح	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الإسراء
15	د.ياسر أبو مصطفى	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	فلسطين
16	د.آمال الحيلة	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	كلية فلسطين التقنية
17	د.محمود الشنطي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	محاضر بالجامعات الفلسطينية
18	د.خليل ماضي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	محاضر بالجامعات الفلسطينية
19	د.حسن أبو ناصر	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	محاضر بالجامعات الفلسطينية



الرقم : وت/ع ()

التاريخ: 2023/03/02



السادة / المدراء، العاونون ونوابهم المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع / تسهيل مهمة باحث.

تهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث/مجد احمد الخطيب، المسجل لدرجة الماجستير في جامعة القدس، والذي يجري بحث بعنوان:

"أثر الجدارات القيادية على ثقافة الانجاز دراسة تطبيقية علم وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين"

في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من الموظفين لديكم (رئيس شعبة فأعلى)، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أ. عائد عبد اللطيف الربيعي
مدير عام التخطيط والتطوير



تمتلكه

- ✓ السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
- ✓ السيد/ وكيل الوزارة المساعد لشؤون التعليم العالي
- ✓ السيد/ وكيل الوزارة المساعد لشؤون التطوير
- ✓ الخريف حاتم
- ✓ مدير المكتب

Gaza: (08-2641295 - 2641297) Fax:(08-

08-2641292) فاكس: (08-2641297 -2641295)

2641292)

Email: info@mohe.ps

ملحق (3) مقاييس الدراسة



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

تنمية مستدامة وبناء مؤسسات

معهد التنمية المستدامة

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان (أثر الجداريات القيادية في تعزيز ثقافة الإنجاز دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية) ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بجامعة القدس المفتوحة. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الجداريات القيادية على ثقافة الإنجاز دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، ويطيب لي أن أضع هذا الاستبيان الذي أعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة.

لذا يرجى التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستمارة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة على الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له الأثر الكبير والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم، واقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

محمد أحمد الخطيب

البيانات الأولية:

أرجو وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

أ) الخبرة في مجال العمل:

- () أقل من (5) سنوات.
- () من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات.
- () من (10) سنوات إلى أقل من (15) سنوات.
- () أكثر من (15) سنة.

ب) المؤهل العلمي:

- () دبلوم فأقل.
- () بكالوريوس.
- () ماجستير.
- () دكتوراه.

ج) عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال الإدارة المدرسية:

- () لم ألتحق بأي دورة تدريبية.
- () من دورة إلى دورتان.
- () ثلاث دورات إلى أربع دورات.
- () خمس دورات فأكثر.

د) المسمى الوظيفي:

- () رئيس شعبة.
- () رئيس قسم.
- () مدير دائرة.
- () نائب مدير عام.
- () مدير عام.

المحور الأول: درجة ممارسة موظفي وزارة التربية والتعليم للجدارات القيادية.

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: المهارات الإنسانية						
1.	أقدر مشاعر زملائي وأعتمد على مبدأ الاحترام والتقدير.					
2.	أقدم الدعم النفسي والمعنوي لزملائي.					
3.	أتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالي.					
4.	أساعد زملائي بتصويب أخطائهم دون تجريح أو تشهير.					
5.	أعمل على نشر ثقافة المحبة بين زملائي.					
6.	أفهم الظروف الاجتماعية والشخصية لزملائي.					
7.	أحفز زملائي في المواقف المختلفة لتعزيز ثقتهم بأنفسهم.					
8.	أفهم توزيع المهام والمسؤوليات على زملائي تبعاً للقدرات والظروف.					
ثانياً: المهارات الفكرية						
1.	أتمتع بمرونة في التفكير تجاه القضايا والمشكلات الطارئة.					
2.	أسعى لطرح المبادرات التي تسهم في تطوير العمل.					
3.	أطرح بدائل متعددة لاتخاذ القرار تجاه القضايا المختلفة.					
4.	أقوم بتبسيط الإجراءات والمهام الإدارية والفنية.					
5.	أستطيع التنبؤ بالصعوبات والعقبات المحتمل حدوثها في العمل.					
6.	أعالج القضايا والمشكلات الإدارية بهمة واقتدار.					
7.	أتابع المراحل والخطوات العلمية والعملية لصنع القرار واتخاذها.					
ثالثاً: المهارات الذاتية						
1.	أحافظ على طاقة ايجابية خلال ممارسة المهام.					

					أتحمل المسؤولية عن الأعمال والمهام كافة الملقاة علي.	2.
					أراعي مبدأ العدالة والموضوعية عند توزيع المهام.	3.
					أمتلك مهارة إدارة الاجتماعات واللقاءات بكفاءة وفاعلية عالية.	4.
					أشعر بتقدير لإنجازاتي.	5.
					أعترف بأخطاء العمل وأحاول إصلاحها والتعلم منها.	6.
					أتابع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وأراعيها.	7.
					الجدية والانضباط صفات ملازمة لي.	8.
رابعاً: المهارات الفنية						
					اجيد التعامل مع البرمجيات بشكل جيد	1.
					امتك القدرة على العمل تحت الضغط المهني.	2.
					أبنى الأساليب المبتكرة الحديثة في تحقيق التميز في مجالات العمل.	3.
					أستثمر الاجتماعات في تطوير وتحسين مجالات العمل.	4.
					استخدم الاجهزة المتعلقة بالعمل بحرفية.	5.
					أشارك في المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية.	6.

المحور الثاني: تعزيز ثقافة الإنجاز.

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	أشعر بالفخر والاعتزاز بإنجازاتي.					
2.	أحافظ على الموقع التنافسي المميز للوزارة.					
3.	أضع رؤية تشجع على الإنجاز وتعكس تميز الوزارة وتفوقها.					
4.	اتسم بالطموح والإبداع بالرغم من المعوقات.					
5.	أسعى لترسيخ القيم المرتبطة بالإنجاز مثل الاتقان والتعاون والمثابرة والتجديد والابتكار.					
6.	أقوم بتقليد إنجازات وأعمال الموظفين ذوي الخبرة.					
7.	أعمل على إرساء قواعد العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لتشجيع إنجاز الأعمال.					
8.	أؤيد نظام الترقية على أساس الإنجاز والتميز.					
9.	اعتبر إنجاز العمل المكلف به معياراً لأدائي.					
10.	أسعى دوماً للاستفادة من التجارب الحديثة بطريقة إيجابية.					
11.	احترم الوقت كأحد مقاييس التقدم والنجاح والإنجاز.					
12.	أبادر لطرح الأفكار المبتكرة والمشاريع الطموحة.					
13.	أستخدم عبارات التحفيز والمديح التي تدعم زملائي وتزيد نشاطهم.					
14.	أشجع الموهوبين والتميزين في جميع المجالات.					
15.	أعترف بفضل الأعمال التي يقوم بها زملائي وأثني عليهم.					
16.	أسعى للالتحاق بورشات العمل لتنمية قدراتي في المجالات المستحدثة.					
17.	أشعر بتوفر بيئة ملائمة تدعم تنمية القدرات عبر التأهيل والتدريب.					
18.	أوجه النصائح والإرشادات لزملائي لإعلاء إنجازاتهم.					
19.	تتوفر بيئة عمل محفزة تدعم الإنجاز والتميز والمبادرة والابتكار.					
20.	أسعى للتغيير الإيجابي الذي يعود بالنفع.					

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد أحمد الخطيب

فهرس الملاحق

ج	إهداء
أ	إقرار
ب	شكر و عرفان
ج	المصطلحات
ب	ملخص الدراسة
د	Abstract
1	1.1 المقدمة:
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أهمية الدراسة
5	4.1 أهداف الدراسة
6	5.1 متغيرات الدراسة
6	6.1 نموذج الدراسة
7	7.1 فرضيات الدراسة
8	8.1 حدود الدراسة
8	9.1 معيقات الدراسة
8	10.1 هيكل الدراسة
9	الفصل الثاني
9	الأطار المفاهيمي للجدارات القيادية وثقافة الإنجاز
9	المبحث الأول: الجدارات القيادية
9	2.1.1 تطور فكرة الجدارات:
10	2.1.2 مفهوم الجدارات القيادية:
11	2.1.3 العناصر الأساسية لمفهوم الجدارات القيادية:
12	2.1.4 أهمية الجدارات القيادية:

13	2.1.5 مكونات الجدارات القيادية:
14	2.1.6 الجدارات التي يجب توافرها في القائد:
15	2.1.7 خصائص الجدارات القيادية:
16	2.1.8 أنواع الجدارات القيادية:
21	المبحث الثاني: ثقافة الإنجاز
21	2.2.1 مفهوم الإنجاز:
22	2.2.2 مفهوم ثقافة الإنجاز:
22	2.2.3 مميزات ثقافة الإنجاز:
23	2.2.4 خصائص ثقافة الإنجاز:
24	2.2.6 السبل التي تنمي ثقافة الإنجاز:
25	2.2.7 مبادئ ثقافة الإنجاز:
26	2.2.8 صفات مرتفعي الإنجاز:
27	2.2.9 معوقات ثقافة الإنجاز:
30	المبحث الثالث وزارة التربية والتعليم
30	2.3.1 نشأت وزارة التربية والتعليم
	2.3.2 تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء التحديات المعاصرة.
31	
34	2.4 الدراسات السابقة
35	2.4.1 أولاً: الدراسات ذات علاقة بالجدارات القيادية:
40	2.4.2 ثانياً: دراسات ذات العلاقة بثقافة الإنجاز:
46	2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
48	2.4.4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
48	2.4.5 استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة لثقافة الإنجاز من خلال الآتي:
48	2.4.6 الأوجه التي تميز الدراسة الحالية:

49	2.4.7 الفجوة البحثية/
50	الفصل الثالث
	الإجراءات المنهجية للدراسة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
50	مقدمة.....
50	3.1.1 منهج الدراسة.....
51	3.1.2 مجتمع الدراسة.....
53	3.1.3 أداء الدراسة.....
59	3.1.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
60	الفصل الرابع.....
60	تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج.....
61	4.1.1 نتائج التساؤل الأول.....
66	4.1.2 نتائج التساؤل الثاني.....
70	4.1.3 نتائج التساؤل الثالث.....
72	4.1.4 نتائج التساؤل الرابع.....
75	4.1.5 نتائج التساؤل الخامس.....
82	4.1.6 نتائج التساؤل السادس.....
87	الفصل الخامس.....
87	الاستنتاجات والتوصيات.....
87	تمهيد.....
87	5.1 أولاً: نتائج الدراسة.....
87	أ. النتائج المتعلقة بالجداريات القيادية.....
88	ب. النتائج المتعلقة بثقافة الانجاز :.....
88	ت. نتائج اختبار الفرضيات.....

92	5.2 توصيات الدراسة.....
93	5.3 الاستنتاجات
93	5.4 المقترحات
94	5.5 خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات (Action Plan).....
95	المراجع
101	الملاحق.....
109	فهرس الملاحق.....
113	فهرس الجداول
	فهرس المحتويات..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

فهرس الجداول

- جدول (3.1) تصنيف عينة الدراسة وفقا للخبرة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية والمسمى الوظيفي 52
- جدول (3.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس الجدارات القيادية مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له 54
- جدول (3.3) نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس الجدارات القيادية مع الدرجة الكلية للمقياس 55
- جدول (3.4) معامل الثبات مقياس الجدارات القيادية وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.... 56
- جدول (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس ثقافة الإنجاز مع الدرجة الكلية للمقياس 58
- جدول (3.6) معامل الثبات مقياس ثقافة الإنجاز وفقا لطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية..... 59
- جدول رقم (4.1) يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة 61
- جدول (4.2) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لبعد المهارات الانسانية..... 61
- جدول (4.3) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لبعد المهارات الفكرية 62
- جدول (4.5) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لبعد المهارات الذاتية 63
- جدول (4.6) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري لبعد المهارات الفنية 64
- جدول (4.7) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للدرجة الكلية للجدارات القيادية وابعادها 65
- جدول (4.8) المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للدرجة الكلية لواقع ثقافة الإنجاز وفقراتها 67
- جدول رقم (4.9) تصنيف مستوى ثقافة الإنجاز عند عينة الدراسة وفقا لمحك الدراسة 68
- جدول رقم (4.10) نتائج معامل الارتباط بين الجدارات القيادية بأبعادها وثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين 71
- جدول رقم (4.11) ملخص تحليل الانحدار المتعدد المتغيرات المستقلة وهي أبعاد الجدارات القيادية على المتغير التابع وهو ثقافة الإنجاز 73
- جدول رقم (4.12) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور الجدارات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للخبرة 76
- جدول رقم (4.13) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور الجدارات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للمؤهل العلمي 77

- جدول رقم (4.14) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور الجداريات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للدورات التدريبية 78
- جدول رقم (4.15) نتائج اختبار فشر للتعرف على مصدر الفروق في الجداريات القيادية وابعادها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للدورات التدريبية. 79
- جدول رقم (4.16) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور الجداريات القيادية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للمسمى الوظيفي 80
- جدول رقم (4.17) نتائج اختبار فشر للتعرف على مصدر الفروق في بعد المهارة الفكرية تعزى للمسمى الوظيفي. 81
- جدول رقم (4.18) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للخبرة 82
- جدول رقم (4.19) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للمؤهل العلمي 83
- جدول رقم (4.20) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للدورات التدريبية 84
- جدول رقم (4.21) نتائج اختبار فشر للتعرف على مصدر الفروق في ثقافة الإنجاز في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى للدورات التدريبية. 85
- جدول رقم (4.22) نتائج تحليل التباين الاحادي للتعرف على الفروق في محور ثقافة الإنجاز، في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تعزى للمسمى الوظيفي 85
- جدول (5.1) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى 88
- جدول (5.2) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية 89
- جدول (5.3) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة 89
- جدول (5.4) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة 90
- جدول (5.5) يوضح النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة 91
- جدول (5.6) يوضح خطة مقترحة لتنفيذ التوصيات 94

فهرس الأشكال

- شكل (1) العلاقة بين متغيرات الدراسة.....6
- شكل (2) يمثل مكونات الجدارات القيادية.....14