

The Effectiveness Level of Administrative Performance among Druze Arab School Principals in the Green Line and its Relationship with Effectiveness of Job Performance among Teachers

Saleh Ali Njem*

Prof. Kayed Muhammad salameh**

Received 30/5/2021

Accepted 10/7/2021

Abstract:

The study aimed to determine the level of the effectiveness of administrative performance among Druze Arab School principals in the Green Line and its relationship with effectiveness of Job Performance among teachers. A descriptive correlational methodology was used, through the administrative performance effectiveness questionnaire, which consisted of (39) items, and the job performance effectiveness questionnaire, which included (31) items, and its validity and reliability indications were confirmed. The sample consisted of (409) Principals and teachers. Results indicated that the level of effectiveness of administrative performance and domains among Druze Arab School principals in the green line and the degree of effectiveness of job performance and domains, among Teachers were moderate; A statistically significant positive correlation between the level of effectiveness of administrative performance and effectiveness of job performance among teachers. The study recommended made several recommendations.

Keywords: Effectiveness of Administrative Performance, Effectiveness of Job Performance, Druze Arab School Principals, Teachers.

Palestine\ Salehnjem@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ Kayedsalameh@yahoo.com **

مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين

صالح علي نجم*

أ.د. كايد محمد سلامه**

ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استبانة فاعلية الأداء الإداري وتكونت من (39) فقرة، واستبانة فاعلية الأداء الوظيفي وتكونت من (31) فقرة، وتم التأكد من دلالات صدقهما وثباتهما. وتكونت عينة الدراسة من (409) معلمين ومديرين. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى فاعلية الأداء الإداري ومجالاته جاءت بدرجة متوسطة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين ومجالاته كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس وبين فاعلية الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: فاعلية الأداء الإداري، فاعلية الأداء الوظيفي، مديرو المدارس العربية الدرزية، المعلمون.

* فلسطين/ Salehnjem@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Kayedsalameh@yahoo.com

المقدمة:

ظهرت في علم الإدارة والسلوك التنظيمي مجموعة من المفاهيم الإدارية التي تشير إلى فاعلية العمل المؤسسي، ومنها فاعلية الأداء، ويشير بصورة عامة إلى مقدرة العاملين على الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة التطبيقية لهذه النظريات، وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل.

ولما سبق ظهر مفهوم الأداء الإداري، ويتكون من مفردتين: هما الأداء (Performance) والثانية هي إداري (administrational)، والأداء يمثل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. وكلمة إداري بوصفها صفة تدل على ما يتصل بالإدارة والواقع والفكر والنشاط الإداري، فمن خلال تعريف هاتين الكلمتين، فإن مفهوم الأداء الإداري هو "أعمال واتصالات وقرارات وممارسات نظرية وعلمية وعملية يقوم بها المدير للتأثير في سلوك العاملين" (Obiweluozor, 2015,126).

والأداء الإداري محصلة تفاعل عوامل كثيرة منها، كفايات الإداري (أي معلوماته ومهارته)، ومتطلبات العمل (الوظيفة)، وتتمثل بها المهام والمسؤوليات التي يتطلبها العمل، وبيئة التنظيم التي تتكون من عوامل خارجية وداخلية تؤثر في الأداء الفعال للإداري أو مدير المؤسسة (Miqdadi, and AL- Ibrahim, 2020). ومن هنا يستنتج أن نجاح المؤسسات التربوية، ومنها المدرسة يقع على الأداء الإداري الفعال للمدير.

ويُعدّ مدير المدرسة المسؤول عن تنفيذ الأعمال بالتعاون والمشاركة مع الآخرين، وسلوكه هو المعيار الأساسي الذي يقاس به أداء المعلمين، فهو من يتحمل مسؤوليات، مثل: إصدار القرارات، وتطوير عمليات التدريس، وتنمية العلاقات مع المعلمين، وتطويرهم وظيفياً وتربوياً، ويعزز مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وانتمائهم إلى المدرسة (Atwe, 2014).

ولذلك فإن مدير المدرسة الذي يتمتع بالأداء الإداري الفعال هو القادر على التعامل مع مواقف معيّنة بكفاءة وفاعلية، والتأثير في العاملين ومنهم المعلمين، ومشاركتهم والتعاون معهم يؤدي إلى تحقيق أهداف آنية، ويضع بصمته في المدرسة، ويصنع البيئة الإيجابية المطلوبة لصناعة الإنجاز التربوي المستهدف، ودفع المعلمين لأداء العمل بشكل مناسب (Ismail, 2016). والأداء الوظيفي من الوظائف الأساسية للمعلمين، إذ يبين وسيلة امتلاكهم للمهارات التدريسية والوظيفية سلوكياً، ويظهر مقدرتهم على تطوير عملية التعليم بالتخطيط والتنفيذ الجيد،

واستخدام التقويم وطرقه بالشكل المناسب (Al-Awamra, 2019). والإدارة الصفية، وإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منهم وتحمل مسؤولية تعليم الطلبة، والتركيز على بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية مع المجتمع المدرسي المتمثل بزملائهم المعلمين والإداريين والإدارة المدرسية والطلبة، وكذلك أولياء الأمور والمجتمع المحلي (Jan and Verma, 2014).

والأداء الوظيفي للمعلمين سلوك يمكن ملاحظته عن قرب، من خلال مشاهدة ما ينجزه المعلمون من أعمال ومهام على قدر من المسؤولية، فضلاً عن محافظتهم على العلاقات الإنسانية مع زملائهم وطلبتهم (Gálvez, and Milla, 2018)، وتطبيقها على أرض الواقع التربوي بطريقة فعالة وإيجابية تنعكس في أداء الطلبة ومقدراتهم (Al-Affendi, 2012).

وفي المدارس العربية داخل الخط الأخضر، ومنها المدارس العربية الدرزية، اتجهت إلى السعي نحو التميز في العمل الإداري والأداء الجيد فيه، وكذلك تحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين بتطبيق وزارة التربية والتعليم في المنطقة برامج تدريبية لإدارات المدارس، وتنفيذها بشكل واسع للابتعاد عن أنماط الإدارة التقليدية، وإتباع الأنماط الإدارية الحديثة التي تحفز الأداء وتشجعه، وتقود إلى إعداد كوادر مؤهلة من المعلمين يستطيعون القيام بإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة واقتدار، وتحمل المسؤولية لتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع العربي بشكل عام ومنهم المجتمع الدرزي. وقد حظي الأداء الإداري لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين بأهمية بالغة لدى الباحثين، فقد أجرى أبو الكشك (Abu Al-Kishk, 2011) دراسة هدفت تعرف درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم في ظل تحديات العصر في منطقة الجوف بالسعودية. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (14) مديراً و(143) معلماً. واستخدمت الاستبانة. وكانت أهم النتائج أن أداء مديري المدارس لأدوارهم ككل جاء بمستوى مرتفع.

وأجرت أوبيويلوزور (Obiweluozor, 2015) دراسة هدفت تعرف فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس في تنفيذ معايير ضمان الجودة في المدارس الثانوية العامة في نيجيريا. استخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (240) مديراً ومديرة و (720) معلماً ومعلمة. وطبقت الاستبانة. وكشفت النتائج أن فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس كانت بدرجة مرتفعة.

وأجرى الشريف (AL-Sharif, 2016) دراسة هدفت تعرف واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء القيادة التحويلية. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (433) مديراً ومعلماً. وكانت أهم النتائج أن مديري مدارس التعليم

الثانوي يمارسون الأداء الإداري في ضوء مدخل القيادة التحويلية بدرجة كبيرة. وأجرى عوان وأغونوا (Owan & Agunwa, 2019) دراسة في نيجيريا هدفت إلى معرفة الكفاءة الإدارية للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين. واستخدم المنهج المسحي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (800) معلم. واستخدمت الاستبانة. وبيّنت النتائج أن كفاءات مديري المدارس الإشرافية والقيادية والتواصل ترتبط بشكل كبير بأداء عمل المعلمين من حيث تقديم التدريس والحضور إلى الصفوف الدراسية مبكراً، وكتابة الملاحظات.

وهدف دراسة أجراها ايمي اوغان وبراون (Amie-Ogan & Brown, 2019) معرفة العلاقة بين الأساليب الإدارية لمديري المدارس وأداء المعلمين في المدارس الثانوية العامة في منطقة بورت هاركورت متروبوليس في نيجيريا. واستخدم المنهج المسحي الارتباطي. وطبقت استبانة على عينة مكونة من (749) معلماً. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأساليب الإدارية للمديرين وأداء المعلمين في المدارس الثانوية العامة.

وأجرت أبو عشيبة وحجازي (Abu Oshiba and Hegazy, 2019) دراسة هدفت الكشف عن درجة الأداء الوظيفي للمعلمين في منطقة النقب. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (85) مديراً ومديرة، وطُبقت الاستبانة. وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة كبيرة.

وأجرت الحجاج وحسونة (Al-Hajjaj and Hassouna, 2019) دراسة هدفت تعرف الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة بمدينة عمان بالأردن. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (371) معلماً ومعلمة. واستخدمت الاستبانة. وبيّنت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة تقدير مرتفعة.

مع أن الدراسات السابقة معظمها تناول الأداء الإداري، وتناول الأداء الوظيفي، إلا أن هناك بعض الاختلافات مع هذه الدراسة، إذ تميزت في هدفها وهو معرفة فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين. ومكانياً وزمانياً إذ تُعدّ من الدراسات القليلة في هذا المجال التي جرت في المجتمع العربي الدرزي داخل الخط الأخضر من العام 2020/2021. وعلى ما سبق، جاءت الحاجة لإجراء هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

لقد نبعت فكرة هذا البحث من خلال عمل الباحثين في المجال التربوي، فقد لاحظنا أن هناك

مجموعة من المفاهيم والعناصر المؤثرة في العمل المدرسي من حيث نجاحه أو فشله، ومنها الأداء الإداري لمديري المدارس، ولمعرفة تأثير ذلك قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية طبقت على عينة مكونة من (40) معلماً ومعلمة داخل الخط الأخضر، وبالتحديد المناطق العربية الدرزية، وقد تأصلت هذه الفكرة لديهما وتعززت قناعتهم إذ بينت استجابات العينة بعد تحليلها كمياً، أن هناك قصوراً في فاعلية الأداء الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى المعلمين؛ لذلك برزت مشكلة هذه الدراسة التي سعت للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر؟
 2. ما مستوى فاعلية الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر؟
 3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر ومستوى فاعلية الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟
- أهمية الدراسة:**

برزت أهمية هذه الدراسة من جانبين، هما:

الأهمية النظرية:

أهمية الموضوع إذ يُعد إضافة معلومات نظرية للمكتبة العربية حول فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس، وفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين والعلاقة بينهما. ويؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة صناع القرار ومديرو إدارات المناطق التعليمية والمشرفون التربويون في وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر.

الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة مديري المدارس والمعلمون والتربويون داخل الخط الأخضر من خلال ربطها بمستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية وعلاقتها بمستوى فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين، الأمر الذي يسهم في وضع خطط واستراتيجيات لتدريب مديري المدارس على الأداء الإداري الفعال وأثره في الأداء الوظيفي للمعلمين.

مصطلحات الدراسة:

عُرفت مصطلحات الدراسة نظرياً وإجرائياً على النحو الآتي:

- **فاعلية الأداء الإداري:** "قيام مدير المدرسة بالأفعال الصحيحة لتحقيق أهداف المدرسة من حيث التزامه بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه بأدائه لمهام وظيفته، وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية، والالتزام بالأخلاق المهنية داخل المؤسسة التي يعمل فيها" (Miqdadi, and Al-Ibrahim, 2020,4). وإجرائياً تعرّف بأنها "فاعلية مديري المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر من حيث التزامهم بالقواعد السلوكية الوظيفية وممارسة السلوك الأخلاقي المهني في أداء مهماتهم الوظيفية، وتحمل المسؤولية نحو الالتزام بها"، وتقاس بالدرجة المتحصلة نتيجة استجابات أفراد الدراسة على الاستبانة التي أعدها الباحثان لهذا الغرض.

- **مديرو المدارس:** "الأشخاص المنوط بهم مجموعة وظائف، مثل التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والإشراف، والتقييم في المدرسة، التي تتفاعل بإيجابية بما يتفق وأهداف المدرسة والمجتمع" (Al-Masari,2002, 119). وإجرائياً، هم مديرو المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر من العام الدراسي 2020-2021.

- **فاعلية الأداء الوظيفي:** "المقدرة لدى المعلمين في تتبع الغايات من الأثر الصافي لجهودهم التي تبدأ بالمقدرات وإدراك الدور أو المهام، الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفتهم" (AL-Thaqafi, 2017, 7). وإجرائياً، هو "القوة الكافية الداخلية لدى معلمي المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر نحو العمل الدؤوب وإنجاز المهام الموكلة إليهم في عملهم المدرسي، وتحملهم المسؤولية نحوها". وتقاس بالدرجة المتحصلة نتيجة استجابات أفراد الدراسة على الاستبانة التي أعدها الباحثان لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على:

- **الحد البشري:** عينة من المديرين والمعلمين.
- **الحد المكاني:** المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021.
- **الحد الموضوعي:** تقصي مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية

داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر البالغ عددهم (200) مديراً ومديرة، ومن المعلمين والمعلمات في المدارس ذاتها والبالغ عددهم (2600) معلم ومعلمة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021. وذلك حسب إحصائيات إدارات التعليم في لواء الشمال، Education Departments in the North District, (2021).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (409) أفراد، منهم (78) مديراً ومديرة، و(331) معلماً ومعلمة من المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021. وفقاً لجدول تحديد حجم العينات لكريجسي ومورجان (Krejcie and Morgan, 1970).

أداتا الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداتين، هما:

أداة الدراسة الأولى: استبانة فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس

لغايات تطوير أداة فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس العربية الدرزية، تم الرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الإداري، مثل: دراسة أبو الكشك (Abu Al-Kishk, 2011)، ودراسة أوبيويلوزور (Obiweluzor, 2015) من أجل تحديد مجالات الأداء وصياغة فقرات مناسبة لهدف الدراسة الحالية. وتكونت الأداة بصورتها الأولى من (39) فقرة موزعة على ثمانية مجالات وفق الآتي: المجال الأول: تحديد مهمة المدرسة وفقراته (1-3). والمجال الثاني: الإعلام عن أهداف المدرسة وفقراته (4-8). والمجال الثالث: الإشراف على عملية التدريس وتقييمها وفقراته (9-14). والمجال الرابع: التحصيل الدراسي وفقراته (15-19). والمجال الخامس: المناخ المدرسي وفقراته (20-25). والمجال السادس: فاعلية نظام حوافز المعلمين وفقراته (26-29). والمجال السابع: النمو المهني للمعلمين وفقراته (30-35). والمجال الثامن: فاعلية حوافز الطلبة

وفقراته (36-39). ويقوم فيها المستجيب بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة من فقرات المجالات، وذلك على سَلَم من خمسة بدائل (كبيرة جدًا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدًا).

صدق أداة الدراسة الأولى:

جرى التحقق من صدق أداة الدراسة الأولى، باستخدام صدق المحتوى فقد عُرضت بصورتها الأولية على عشرة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية في جامعة اليرموك. وتم الطلب منهم التحقق من مدى ملاءمة الفقرات للمجال وللاداة ككل، والتأكد من دقة الصياغة اللغوية، وملاءمة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة، أو أية مقترحات بالحذف أو الإضافة أو التعديل على فقرات الأداة ومجالاتها. وفي ضوء إجماع (80%) من المحكمين على صلاحية الأداة لما أعدت لقياسه، تم إخراج الأداة بصورتها النهائية المكونة من (39) فقرة.

ثبات أداة الدراسة الأولى:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الأولى بتطبيق الأداة على عينة مكونة من (50) معلماً ومعلمة في المدارس العربية الدرزية من خارج عينة الدراسة ومن مجتمعها، ثم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) لمجالات الأداة. والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1): معاملات ثبات "كرونباخ ألفا" لمجالات أداة فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس

الرقم	المجال	معامل ثبات كرونباخ ألفا
1	تحديد مهمة المدرسة	0.82
2	الإعلام عن أهداف المدرسة	0.80
3	الإشراف على عملية التدريس وتقييمها	0.88
4	التحصيل الدراسي	0.87
5	المناخ المدرسي	0.89
6	فاعلية نظام حوافز المعلمين	0.81
7	النمو المهني للمعلمين	0.86
8	فاعلية حوافز الطلبة	0.89

يظهر الجدول (1) أن معامل ثبات مجالات الأداة بطريقة "كرونباخ ألفا" تراوحت بين (0.80 - 0.89)، مما يشير إلى تمتع الأداة بثبات مرتفع وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة.

أداة الدراسة الثانية: استبانة فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين

لغايات تطوير أداة فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين، تم الرجوع إلى المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي للمعلمين، منها: دراسة الحجاج وحسونة (AL-Hajjaj and Hassouna, 2019)، ودراسة أبو عشيبة وحجازي (Abu Oshiba and

(Hegazy, 2019) ، وتم الاستفادة منها في تحديد مجالات الأداة، وتطوير فقرات مناسبة لهدفها. وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (31) فقرة موزعة في ثلاثة مجالات على النحو الآتي: المجال الأول: إنجاز المهمات وفقراته (1-10). والمجال الثاني: تحمل المسؤوليات وفقراته (11-21). والمجال الثالث: العلاقات في بيئة العمل وفقراته (22-31). وقد طُلب من المستجيبين وضع إشارة (X) أمام كل فقرة، وتحت الإجابة التي يرونها مناسبة، وذلك على تدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

صدق أداة الدراسة الثانية:

اعتمد الباحثان طريقة صدق المحتوى (Content Validity)، إذ تم عرض الأداة بصورتها الأولية- على (10) محكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك، وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات، ومناسبتها للمجال الذي وضعت فيه وإضافة أية فقرة أو حذف أو تعديل يرونها مناسباً، وتم بعد ذلك تفريغ استبانة التحكيم، وقد تم أخذ الفقرة التي حصلت على إجماع ثمانية محكمين كحد أدنى، أي بنسبة (80%) فأعلى مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والتعديلات التي أبدأها المحكمون، وبعد أن استقر على التعديلات المطلوبة من المحكمين التي تمثلت في إعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات لتكون أكثر ملاءمة لغرض الدراسة، تم إخراج الأداة بصيغتها النهائية المكونة من (31) فقرة.

ثبات أداة الدراسة الثانية:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية، قام الباحثان بتوزيع الأداة على عينة مكونة من (50) معلماً ومعلمة في المدارس العربية الدرزية من خارج عينة الدراسة، ومن مجتمعها ثم حُسب معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) لمجالات أداة الدراسة. والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2): معاملات ثبات "كرونباخ ألفا" لمجالات أداة الدراسة "فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين"

الرقم	المجال	معامل ثبات كرونباخ ألفا
1	إنجاز المهمات	0.90
2	تحمل المسؤوليات	0.94
3	العلاقات في العمل	0.93

يتضح من الجدول (3) أن معاملات ثبات مجالات الأداة الثانية حسب طريقة "كرونباخ ألفا" تراوحت بين (0.90 - 0.94)، وهي معاملات ثبات ذات قيم مرتفعة؛ مما يبرر صلاحية الأداة

لتحقيق غرض الدراسة.

إجراءات الدراسة:

تم إتباع الإجراءات الآتية: تصميم أداتي الدراسة والتأكد من صدقهما وثباتهما، وإقرارهما بصورتيهما النهائية. ثم تحديد أفراد عينة الدراسة. ومخاطبة وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر من قبل جامعة اليرموك، وذلك للحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم وتسهيل مهمة الباحثين. ثم جرى توزيع أداتي الدراسة إلكترونياً باستخدام رابط الكتروني عبر تطبيق (Google Drive) على عينة الدراسة بعد أن تم تحديد وسائل الاتصال الخاصة بهم (البريد الإلكتروني أو الهاتف -الواتس آب). وقد تضمن شرح واضح للتعليمات وأهداف الدراسة، وكيفية الاستجابة على الأدوات. ثم جرى الحصول على استجابات أفراد العينة على أداتي الدراسة. ثم تفرغ الاستجابات، وإجراءات المعالجات الإحصائية المناسبة لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، ثم جرى استخلاص النتائج ووضعها في جداول خاصة، والتعليق عليها. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات ومجالات الأدوات، والأداتين ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة = $5 - 1 = 4$ $4 \div 5 = 0.8$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الموضح في الجدول

(3):

الجدول (3): المعيار الإحصائي لتحديد الدرجات على الفقرات والمجالات والدرجة الكلية للأداتين

الدرجة	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	من 1.00 أقل من 1.80
قليلة	من 1.80 أقل من 2.60
متوسطة	من 2.60 أقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 أقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 - 5.00

ثم جرى مناقشة النتائج، وكتابة التوصيات في ضوء النتائج التي خلصت لها الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. للإجابة عن السؤال الثالث، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson).

نتائج الدراسة:

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وقد عرضت وفقاً لأسئلة

الدراسة على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: الذي ينص على "ما مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر"؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر عينة الدراسة. والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى تقديرات أفراد الدراسة حول مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	الإشراف على عملية التدريس وتقويمها	3.38	0.42	1	متوسطة
4	التحصيل الدراسي	3.32	0.42	2	متوسطة
5	المناخ المدرسي	3.31	0.41	3	متوسطة
2	الإعلام عن أهداف المدرسة	3.28	0.43	4	متوسطة
1	تحديد مهمة المدرسة	3.27	0.46	5	متوسطة
7	النمو المهني للمعلمين	3.26	0.46	6	متوسطة
8	فاعلية حوافز الطلبة	3.25	0.47	7	متوسطة
6	فاعلية نظام حوافز المعلمين	3.09	0.56	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.28	0.36		متوسطة

يبين الجدول (4) أن مستوى تقديرات أفراد الدراسة حول مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر ككل حصل على متوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.36) وبتقدير متوسط. وجاء المجال الثالث (الإشراف على عملية التدريس وتقويمها) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.38) بانحراف معياري (0.42) بمستوى متوسط، تلاه في الرتبة الثانية المجال الرابع (التحصيل الدراسي) بمتوسط حسابي (3.32) بانحراف معياري (0.42) وبمستوى متوسط، وجاء المجال الخامس (المناخ المدرسي) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.31) بانحراف معياري (0.41) بمستوى متوسط. في حين جاء المجال السادس (فاعلية نظام حوافز المعلمين) في الرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.09) وبانحراف معياري (0.56) وبمستوى متوسط.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات مجالات أداة فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس العربية الدرزية، وفيما يأتي عرض لذلك:

المجال الأول: تحديد مهمة المدرسة

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات المجال الأول (تحديد مهمة المدرسة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يعمل على صياغة أهداف استراتيجية للمدرسة	3.28	0.52	1	متوسط
3	يحدد مسؤوليات المعلمين لتحقيق الأهداف كل فيما يخصه	3.28	0.52	1	متوسط
1	يعمل على صياغة رؤية ورسالة واضحة للمدرسة	3.25	0.54	2	متوسط

يظهر الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول (تحديد مهمة المدرسة) تراوحت بين (3.25) و(3.28) بمستوى متوسط. إذ جاءت الفقرة (2) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.28) وبانحراف معياري (0.52) بمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (3) في الرتبة الأولى (مكرر) بمتوسط حسابي (3.28) وبانحراف معياري (0.52) بمستوى متوسط. في حين جاءت الفقرة (1) في الرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) وبانحراف معياري (0.54) وبمستوى متوسط.

المجال الثاني: الإعلام عن أهداف المدرسة

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات المجال الثاني (الإعلام عن أهداف المدرسة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	ينشر البيانات الدقيقة عن الأداء المدرسي بأساليب متنوعة	3.39	0.63	1	متوسط
5	يؤكد على نشر الأهداف التربوية لدى جميع المتعلمين ووضوحها	3.28	0.54	2	متوسط
4	يطلع أولياء الأمور على أهداف المدرسة	3.25	0.55	3	متوسط
6	ينظم لقاءات دورية مع أولياء الأمور وفئات المجتمع المحلي لدراسة أحوال المدرسة	3.24	0.64	4	متوسط
8	يؤكد على أهداف المدرسة في الاجتماعات العامة مع الطلبة وأولياء الأمور	3.21	0.51	5	متوسط

يظهر الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني (الإعلام عن أهداف المدرسة) تراوحت بين (3.21) و(3.39) بمستوى متوسط. فقد جاءت الفقرة (7) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.63) وبمستوى (متوسطة)، وجاءت الفقرة (5) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.54) وبمستوى متوسط. في حين جاءت الفقرة (8) في الرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.51)

وبمستوى متوسط.

المجال الثالث: الإشراف على عملية التدريس وتقويمها

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد الدراسة على

فقرات المجال الثالث (الإشراف على عملية التدريس وتقويمها)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	يحدد نقاط القوة والضعف في تدريس المعلم عند لقائه بعد الزيارة الصفية.	3.44	0.60	1	كبير
13	يدون نقاط القوة والضعف في سجل تقييم المعلم.	3.42	0.64	2	كبير
12	يجتمع مع معلمي المادة الواحدة للتأكد من تنفيذ الأهداف التدريسية.	3.41	0.61	3	كبير
9	يقوم بزيارات مستمرة للصفوف	3.40	0.60	4	كبير
14	يراعي معايير التقويم طبقاً للوائح والقوانين المعمول بها من الوزارة.	3.30	0.54	5	متوسط
10	يؤكد على التوافق بين أهداف المدرسة والأهداف التدريسية.	3.29	0.55	6	متوسط

يظهر الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث (الإشراف على عملية

التدريس وتقويمها) تراوحت بين (3.29) و(3.44) بمستوى كبير ومتوسط. فقد جاءت الفقرة (11)

في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.60) وبمستوى كبير، وجاءت

الفقرة (13) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.64) وبمستوى كبير.

في حين جاءت الفقرة (10) في الرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري

(0.55) وبمستوى متوسط.

المجال الرابع: التحصيل الدراسي

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد الدراسة على

فقرات المجال الرابع (التحصيل الدراسي)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19	يتخذ القرارات المتعلقة بتطوير عملية التدريس في ضوء نتائج تحصيل الطلبة.	3.41	0.58	1	كبيرة
16	يناقش نتائج الامتحانات مع المعلمين لبيان مزايا وعيوب المنهج وطرائق التدريس.	3.36	0.61	2	متوسطة
18	يطلع أولياء الأمور على مستوى أبنائهم سلوكياً وتعليمياً بشكل مستمر.	3.36	0.63	2	متوسطة
15	ينظم لقاءات مع المعلمين لمناقشة مستوى تحصيل الطلبة.	3.23	0.51	4	متوسطة
17	يشارك في تحديد الطلبة الذين يحتاجون إلى خدمات تربوية خاصة في ضوء نتائج تحصيلهم.	3.22	0.51	5	متوسطة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع (التحصيل الدراسي) تراوحت بين (3.22) و(3.41) بمستوى كبير ومتوسط. فقد جاءت الفقرة (19) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.58) وبمستوى كبير، وجاءت الفقرتين (16) و(18) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري على التوالي (0.61)، (0.63) وبمستوى متوسط. في حين جاءت الفقرة (17) في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.51) وبمستوى متوسط.

المجال الخامس: المناخ المدرسي

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات المجال الخامس (المناخ المدرسي)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	يفعل الإجراءات النظامية اللازمة لانتظام الطلبة	3.40	0.57	1	كبير
23	يطبق القوانين واللوائح التي تنظم عمل المعلمين والعاملين بشكل فعال	3.39	0.58	2	متوسط
22	يحرص على متابعة حضور الطلبة وغيابهم	3.38	0.59	3	متوسط
24	يشرك المعلمين في النقاش حول شؤون المدرسة	3.31	0.55	4	متوسط
21	يوظف المستحدثات التكنولوجية المتاحة لتهيئة بيئة مدرسية فعالة	3.23	0.51	5	متوسط
25	يتعامل مع المعلمين والعاملين بعدالة ونزاهة	3.17	0.53	6	متوسط

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الخامس (المناخ المدرسي) تراوحت بين (3.17) و(3.40) بمستوى كبيرة ومتوسط. وجاءت الفقرة (20) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.57) وبمستوى كبير، وجاءت الفقرة (23) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.58) وبمستوى متوسط. في حين جاءت الفقرة (25) في الرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.53) وبمستوى متوسط.

المجال السادس: فاعلية نظام حوافز المعلمين

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات المجال السادس (فاعلية نظام حوافز المعلمين)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26	يحرص على تكريم المعلمين المتميزين في الاجتماعات واللقاءات العامة.	3.29	0.62	1	متوسط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	يوجه خطابات الشكر والتقدير للمعلمين على انجازاتهم.	3.22	0.57	2	متوسط
29	يعلن عن معايير حوافز المعلمين والعاملين في المدرسة بطريقة منظمة ومنضبطة.	3.17	0.73	3	متوسط
28	يوزع المكافآت المادية بين المعلمين بعدالة وشفافية.	2.67	1.06	4	متوسط

يظهر الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال السادس (فاعلية نظام حوافز المعلمين) تراوحت بين (2.67) و(3.29) بمستوى متوسط. وجاءت الفقرة (26) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.62) وبمستوى متوسط. وجاءت الفقرة (27) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.57) وبمستوى متوسط. في حين جاءت الفقرة (28) في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى متوسط.

المجال السابع: النمو المهني للمعلمين

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات المجال السابع (النمو المهني للمعلمين)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
34	يرسخ ثقافة التنمية المهنية المستدامة داخل المدرسة.	3.36	0.58	1	متوسط
33	يشجع المعلمين على توظيف المهارات المكتسبة من التدريب داخل الصف.	3.35	0.60	2	متوسط
31	يقترح أنشطة تدريب للمعلمين في أثناء الخدمة تتوافق مع أهداف المدرسة.	3.34	0.62	3	متوسط
32	يضع خطة تدريبية وتطويرية لأداء المعلمين المهني.	3.27	0.61	4	متوسط
30	يطلع المعلمين على فرص التدريب المتاحة لنموهم المهني.	3.25	0.54	5	متوسط
35	يحفز العاملين على الجهود الفردية والجماعية في مجال البحث والنشر العلمي	3.00	0.97	6	متوسط

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال السابع (النمو المهني للمعلمين) تراوحت بين (3.00) و(3.36) بمستوى متوسط. وجاءت الفقرة (34) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.58) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (33) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.60) وبمستوى متوسط. في حين جاءت الفقرة (35) في الرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى متوسط.

المجال الثامن: فاعلية حوافز الطلبة

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات المجال الثامن (فاعلية حوافز الطلبة)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
38	يوفر الأنشطة المحفزة لطاقت الطلبة ومواهبهم.	3.39	0.59	1	متوسط
36	يمنح جوائز تقديرية للطلبة المتميزين دراسياً وسلوكياً.	3.22	0.58	2	متوسط
39	يطلع أولياء الأمور على مستوى تحسن أبنائهم في المدرسة لتحفيزهم.	3.22	0.56	2	متوسط
37	يعلن عن الطلبة المتميزين في الدراسة والسلوك في الاجتماعات العامة.	3.19	0.60	4	متوسط

يظهر الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثامن (فاعلية حوافز الطلبة) تراوحت بين (3.19) و(3.39) بمستوى متوسط. فقد جاءت الفقرة (38) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.59) وبمستوى متوسط. وجاءت الفقرة (36) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.58) وبمستوى متوسط. في حين جاءت الفقرة (37) في الرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.60) وبمستوى متوسط.

نتائج السؤال الثاني: الذي ينص على "ما مستوى فاعلية الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر"؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر أفراد الدراسة. والجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى تقديرات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العربية الدرزية مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	إنجاز المهمات	3.36	0.43	1	متوسطة
2	تحمل المسؤوليات	3.34	0.39	2	متوسطة
3	العلاقات في العمل	3.30	0.40	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.33	0.38		متوسطة

يظهر الجدول (13) أن مستوى تقديرات أفراد الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر ككل حصل على متوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.38) وبتقدير متوسط. وعلى صعيد المجالات جاء المجال الأول (إنجاز المهمات) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.43) بمستوى

متوسط، تلاه في الرتبة الثانية المجال الثاني (تحمل المسؤوليات) بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.39) وبمستوى متوسط، وجاء المجال الثالث (العلاقات في العمل) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.40) وبمستوى متوسط. وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة حول فقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر، وذلك على النحو الآتي:

المجال الأول: إنجاز المهمات

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات المجال الأول (إنجاز المهمات)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يحسن التصرف في المواقف الحرجة	3.46	0.60	1	كبير
9	يسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة	3.44	0.56	2	كبير
6	ينجز ما يوكل إليه من مهام في وقتها المحدد	3.42	0.56	3	كبير
3	ينجز أعماله بكفاءة	3.40	0.55	4	كبير
4	يتعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلبة	3.38	0.58	5	متوسط
1	يستثمر وقته وجهده لإنجاز العمل	3.37	0.56	6	متوسط
7	يواصل دوره التربوي خارج أسوار المدرسة	3.35	0.56	7	متوسط
2	يمتلك المهارات اللازمة لتنفيذ العمل بدقة	3.28	0.55	8	متوسط
8	يشارك في تحقيق أنشطة وبرامج تربوية مختلفة	3.28	0.53	8	متوسط
10	يعمل بروح القوانين والأنظمة في المدرسة	3.25	0.52	10	متوسط

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول (إنجاز المهمات) تراوحت بين (3.25) و(3.46) بمستوى متوسط وكبير. وجاءت الفقرة (5) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.60) وبمستوى كبير، وجاءت الفقرة (9) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.56) وبمستوى كبير. في حين جاءت الفقرة (10) في الرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.52) وبمستوى متوسط.

المجال الثاني: تحمل المسؤوليات

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات المجال الثاني (تحمل المسؤوليات)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15	يحسن التصرف عندما تعترضه مشكلة في العمل	3.45	0.59	1	كبير
17	يتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاته الخاطئة	3.43	0.63	2	كبير
16	يحرص على إثارة دافعية الطلبة نحو التعلم وتعزيزها	3.40	0.55	3	كبير
18	يطور مسؤولياته ومهامه الوظيفية	3.40	0.55	3	كبير
14	ينمي لدى الطلبة الشعور بالمسؤولية	3.36	0.55	5	متوسط
11	يحافظ على سرية العمل	3.34	0.55	6	متوسط
21	يسعى إلى ربط الحياة الواقعية مع المنهاج المدرسي	3.33	0.57	7	متوسط
13	يهتم بملاحظات أولياء الأمور وتنفيذها	3.29	0.53	8	متوسط
12	ينظم أعماله اليومية بشكل مستمر	3.24	0.51	9	متوسط
20	يقترح أساليب جديدة لتطوير العمل المدرسي	3.24	0.53	9	متوسط
19	يواظب على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير	3.22	0.48	11	متوسط

يظهر الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني (تحمل المسؤوليات) تراوحت بين (3.22) و(3.45) بمستوى متوسط وكبير. وجاءت الفقرة (15) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.59) وبمستوى كبير، وجاءت الفقرة (17) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.63) وبمستوى كبير. في حين جاءت الفقرة (19) في الرتبة الحادية عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.48) وبمستوى متوسط.

المجال الثالث: العلاقات في العمل

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات المجال الثالث (العلاقات في العمل)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
29	يشارك زملاءه المعلمين في أبحاث ودراسات وندوات علمية	3.45	0.62	1	كبير
30	يشارك في اللجان المدرسية بهدف إنجاح العملية التربوية	3.38	0.59	2	متوسط
26	يحاول معالجة مشكلات الطلبة بإيجابية	3.36	0.55	3	متوسط
23	ينمي لدى طلبة العادات الحميدة	3.32	0.56	4	متوسط
24	يسعى إلى إيجاد علاقات طيبة وحسنة مع زملائه	3.32	0.55	4	متوسط
31	يبدل قصارى جهده في إعداد حصصه الدراسية	3.30	0.55	6	متوسط
28	يتبادل الخبرات مع المعلمين داخل المدرسة وخارجها	3.27	0.53	7	متوسط
27	يقدم يد العون لزملائه لإنجاز العمل	3.24	0.51	8	متوسط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	يعمل مع زملائه بروح الفريق	3.19	0.50	9	متوسط
25	يشارك زملائه بأفراحهم وأحزانهم	3.19	0.48	9	متوسط

يبين الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث (العلاقات في العمل) تراوحت بين (3.19) و(3.45) بمستوى متوسط وكبير. وجاءت الفقرة (29) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.62) وبمستوى كبير، وجاءت الفقرة (30) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.59) وبمستوى متوسط. في حين جاءت الفقرة (25) في الرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.48) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: الذي ينص على "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر ومستوى فاعلية الأداء الوظيفي لدى المعلمين"؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية ومستوى فاعلية الأداء الوظيفي لدى المعلمين. والجدول (17) يبين ذلك:

الجدول (17): معامل ارتباط بيرسون بين مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية ومستوى فاعلية الأداء الوظيفي لدى المعلمين (ن=409)

المجالات	انجاز المهام	تحمل المسؤوليات	العلاقات في العمل	الدرجة الكلية
تحديد مهمة المدرسة	معامل ارتباط بيرسون	.546**	.578**	.586**
	الدلالة	.000	.000	.000
الإعلام عن أهداف المدرسة	معامل ارتباط بيرسون	.646**	.650**	.671**
	الدلالة	.000	.000	.000
الإشراف على عملية التدريس وتقييمها	معامل ارتباط بيرسون	.705**	.696**	.716**
	الدلالة	.000	.000	.000
التحصيل الدراسي	معامل ارتباط بيرسون	.634**	.637**	.656**
	الدلالة	.000	.000	.000
المناخ المدرسي	معامل ارتباط بيرسون	.696**	.674**	.713**
	الدلالة	.000	.000	.000
فاعلية نظام حوافز المعلمين	معامل ارتباط بيرسون	.222**	.244**	.243**
	الدلالة	.000	.000	.000
النمو المهني للمعلمين	معامل ارتباط بيرسون	.629**	.644**	.656**
	الدلالة	.000	.000	.000

المجالات		انجاز المهام	تحمل المسؤوليات	العلاقات في العمل	الدرجة الكلية
فاعلية حوافز الطلبة	معامل ارتباط بيرسون	.524**	.531**	.538**	.563**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000
الدرجة الكلية	معامل ارتباط بيرسون	.730**	.737**	.683**	.760**
	الدلالة	.000	.000	.000	.000

يبين الجدول (17) وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين فاعلية الأداء الإداري ككل ومجالاته لدى مديري المدارس العربية الدرزية ومستوى فاعلية الأداء الوظيفي ككل ومجالاته لدى المعلمين.

مناقشة النتائج:

يتناول هذا الجزء عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول:

أظهرت نتائج هذا السؤال، أن مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر ككل جاء بدرجة تقدير متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى قصور الإدارة المدرسية في العمل على صياغة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة للمدرسة، وتجنب مشاركة المعلمين فيها، وقصور المناخ المدرسي نتيجة ضعف توظيف المستحدثات التكنولوجية المتاحة لتهيئة بيئة مدرسية فعّالة، فضلاً عن القصور في نظام حوافز المعلمين من حيث تقديرهم وشكرهم على انجازاتهم، وقصور العناية بثقافة التنمية المهنية المستدامة للمعلمين والتدريب المهني المستمر. وقصور في نظام وافر الطلبة وخاصةً الموهوبين منهم. ويمكن عزو سبب هذا القصور إلى كثرة الأعباء والأعمال الإدارية التي تقع على عاتق مديري المدارس العربية الدرزية، وانشغالهم بمتابعة أمور مختلفة في المدرسة كحضور المعلمين والطلبة وانصرافهم، واستقبال أولياء أمور الطلبة، ومتابعة التقدم في المناهج الدراسية وتحصيل الطلبة، وغيرها من المهمات التي قد تؤدي إلى هذا القصور في فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة أبو الكشك (Abu Al-Kishk, 2011)، ودراسة أوبيويلوزور (Obiweluozor, 2015)، ودراسة الشريف (AL-Sharif, 2016) التي بينت أن مستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة تقدير كبيرة.

وعلى صعيد المجالات، جاء المجال الثالث (الإشراف على عملية التدريس وتقويمها) في الرتبة الأولى بمستوى متوسط، ويعزى ذلك إلى تفاوت مديري المدارس في حرصهم الكبير على تحديد نقاط القوة والضعف في تدريس المعلم عند لقائه بعد الزيارة الصفية وتدوينها في سجل تقييم

المعلم، لأنه الأساس في تقييم المعلم وحصوله على الترقيات في الوظيفة، وبين ممارساتهم المتوسطة التقدير في المواظبة على الزيارات الصفية المستمرة، والتوافق بين أهداف المدرسة والأهداف التدريسية، وربما ذلك يعود لانشغال المدير بأعمال مؤسسية أخرى. تلاه في الرتبة الثانية المجال الرابع (التحصيل الدراسي) وبمستوى متوسط، ويعزى ذلك إلى أهمية تحصيل الطلبة الأكاديمي في رفع تصنيف المدرسة على المستوى المحلي والتنافسية، لذلك يتخذ مدير المدرسة القرارات المتعلقة بتطوير عملية التدريس في ضوء نتائج تحصيل الطلبة، ويناقش نتائج الامتحانات مع المعلمين لبيان مزايا وعيوب المنهج وطرائق التدريس للعمل على تطويرها.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

أظهرت نتائج هذا السؤال، أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر ككل حصل على درجة تقدير متوسطة. ويعزى ذلك إلى تعامل المعلمين في المدارس العربية الدرزية مع الطلبة من مختلف الطبقات الاجتماعية والمستويات العمرية التي تختلف في مقدراتها وكثرة مشكلاتها السلوكية، ويحتاجون إلى بذل مزيد من الجهود والمتابعة لهم، ولذلك فإنهم يتعرضون لضغوط مهنية ونفسية وشخصية، إذ أن مهنة التعليم تنطوي على صعوبات وأحداث ومواقف ضاغطة وكبيرة تنعكس بدورها على فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين، وأن بيئة العمل في هذه المدارس تقتصر إلى الاستقلالية والحرية في التعبير عن الآراء، إذ توجد قيود على حرية المعلمين بشأن اتخاذ القرارات المناسبة حول عملهم وخصائص طلبتهم وفروقاتهم الفردية، مما يجعل المعلمين غير قادرين على إنجاز مهماتهم بالشكل المطلوب، وضعف تحملهم المسؤوليات، وقصورهم في العلاقات بالعمل، ولذلك جاءت بمستوى متوسط. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو عشيبة وحجازي (Abu Oshiba, and Hegazy, 2019)، ودراسة الحجاج وحسونة (AL-Hajjaj, and Hassouna, 2019)، التي بينت نتائجهما أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة تقدير مرتفعة (كبيرة).

وجاء المجال الأول (إنجاز المهمات) في الرتبة الأولى بمستوى متوسط، ويعزى ذلك إلى حرص وزارة التربية والتعليم في النهوض بمستويات الطلبة، وخضوع المعلمين إلى برامج تدريبية متنوعة ولهذا تظهر جوانب ايجابية مميزة للمعلمين في مقدراتهم على حسن التصرف في المواقف المدرسية الحرجة، والسعي إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وإنجاز ما يوكل إليهم من مهمات في وقتها المحدد وبكفاءة واقتدار. تلاه في الرتبة الثانية المجال الثاني (تحمل المسؤوليات)

وبمستوى متوسط، ويعزى ذلك إلى أهمية المعلم ودوره في ضبط إيقاع عملية التعليم والتعلم، لذلك يحسن المعلمون التصرف عندما تعترضهم مشكلة في العمل، ويتحملون المسؤولية الناتجة عن تصرفاتهم الخاطئة، ويحرصون على إثارة دافعية الطلبة نحو التعلم وتعزيزها، ويطورون مسؤولياتهم ومهامهم الوظيفية في ضوء رؤية الوزارة ورسالتها ومتطلباتها.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

أظهرت نتائج هذا السؤال، وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية دالة إحصائياً بين فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية ومستوى فاعلية الأداء الوظيفي لدى المعلمين. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن تحقق فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين يحتاج إلى مجموعة من الممارسات والإجراءات المرتبطة بأداء المديرين الإداري بكافة عناصرها وهي الاهتمام بالإشراف على عملية التدريس وتقويمها، والتحصيل الدراسي، والمناخ المدرسي، ونظام حوافز المعلمين والطلبة وغيرها، ومن هنا فإن فاعلية الأداء الإداري وتطبيقه بفعالية وسيلة لتعزيز فاعلية أداء المعلمين الوظيفي، وبذلك فإن آثارها تنعكس بصورة واضحة في التحسين والتطوير في الأداء الوظيفي للمعلمين. ويمكن عزو ذلك إلى أن العلاقة بين فاعلية الأداء الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين، تأتي من حيث أن الممارسات والأعمال والقرارات الإيجابية التي يتخذها أو يمارسها مدير المدرسة تُعد عاملاً مهماً في فاعلية الأداء الوظيفي لدى المعلمين، إذ أنها تترك آثاراً نفسية إيجابية، وتشعرهم بالسعادة والرغبة في الإنجاز والبقاء في مهنة التدريس وعدم التفكير في تركها، والرغبة أيضاً في بذل مزيد من الجهود التي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة.

التوصيات: يمكن التوصية بالآتي:

1. وضع وزارة التربية والتعليم خطة تحسين مستمرة لتطوير فاعلية الأداء الإداري لمديري المدارس العربية الدرزية بالتركيز على مجالات النمو المهني للمعلمين، وفاعلية حوافز الطلبة والمعلمين.
2. تبني وزارة التربية والتعليم برنامج تطوري للإسهام في تنمية فاعلية الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس العربية الدرزية، خاصة في مجالات إنجاز المهمات، وتحمل المسؤوليات والعلاقات في العمل.
3. إجراء مزيد من الدراسات المماثلة لهذه الدراسة بتناول مجتمعات وعينات أكبر ومتغيرات ديمغرافية مثل سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية.

References:

- Abu Al-Kishk, Muhammad. (2011). The degree of school principals' performance of their educational roles in the Sakaka region in Saudi Arabia in light of the challenges of the age. *Educational Journal - Kuwait University*, 25 (98), 291-328.
- Abu Oshiba, Enas and Hegazy, Abdel Hakim. (2019). The degree of management's use of motivation and its relationship to the job performance of teachers in the Naqab schools from the point of view of its principals. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies - Gaza*, 27 (3), 344-361.
- Abu Samra, Mahmoud and Al-Titi, Muhammad and Mohsen, Ahlam. (2016). The reality of the administrative performance of the heads of academic departments in the universities of Al-Quds and Bethlehem Universities from the point of view of the members of the bells in them. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*, 36 (1), 39-56.
- Al-Affendi, Ismail. (2012). Factors of job satisfaction and the development of the effectiveness of the performance of public secondary school teachers in the Bethlehem Governorate. *The third educational conference entitled "The Palestinian teacher between the authenticity of the message and the burden of the profession"*. Held on May 16-17, 2012, Directorate of Education, Hebron, Palestine.
- Al-Awamra, Hamza. (2019). The relationship between psychological needs and teaching performance among teachers of learning difficulties. *An-Najah University Journal of Research (Humanities)*, 33 (4), 681-708.
- AL-Hajjaj, Rima and Hassouna, Osama. (2019). The level of administrative empowerment among the principals of private primary schools in the capital Amman governorate and its relationship to the job performance of their teachers. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies - Gaza*, 27 (3), 406-422.
- Al-Masari, Zaher. (2002). *The art of school management*. Riyadh: Al-Mutanabbi Library.
- Al-Sharif, Osama. (2016). The administrative performance of secondary school principals in the Tabuk Educational Administration in light of the transformational leadership approach. *Journal of Research and Studies: University of Palestine*, 6 (2), 37-84.

- Al-Thaqafi, Tariq. (2017). Ethical leadership of school leaders and its relationship to the job performance of teachers in Taif. *Journal of Scientific Research in Education - Ain Shams University*, 10 (18), 1-26.
- Amie-Ogan, O. T., & Brown, P. N. (2019). Principals' administrative styles and teachers' performance in public senior secondary schools in Port Harcourt Metropolis. *International Journal of Innovative Education Research*, 7 (2), 48-58.
- Atwe, Jawdat. (2014). *Modern school administration: Its theoretical concepts and practical applications I (8)*. Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.
- Education Departments in the North District. (2021). *Statistics of principals and teachers in the northern regions within the green line*. Isril.
- Gálvez, E. & Milla, R. (2018). Teaching performance evaluation: Preparation for student learning within the framework for teacher good performance. *Propósitos y Representaciones*, 6 (2), 407-452.
- Ismail, Ahmed. (2016). Evaluating the leadership performance of school principals from the teachers' point of view. *Al-Mustansiriya Literature Journal*, 75, 1-26.
- Jan, S and Verma, SH. (2014). Teacher's job satisfaction & job performance. *Global Journal of Multidisciplinary Studies*, 2 (2), 1-15.
- Krejcie, R and Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, (30), 607-618.
- Miqdadi, Bashira and AL-Ibrahim, Adnan. (2020). Administrative performance of the heads of academic departments in Jordanian universities and its relationship to the application of governance principles. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 8 (1), 1-26.
- Obiweluozor, N. (2015). Principals administrative effectiveness in the implementation of quality assurance standards in public secondary schools edo and delta states. *Sokoto Educational Review*, 16 (1), 125-134.
- Owan, V. J., & Agunwa, J. N. (2019). Principles administrative competence and teachers' work performance in secondary schools in Calabar Education Zone of Cross River State, Nigeria. *Humanities and Social Sciences Letters*, 7(1), 20-28.