

مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظرهم

² حسام حسني قاسم القاسم

¹ آلاء راضي ناصر

² أستاذ الإدارة التعليمية المشارك كلية الآداب والعلوم التربوية

¹ باحثة

خضوري

alaanasser25@hotmail.com

ملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظرهم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وجرى تطبيق مقياس الدراسة على عينة عشوائية طبقية ضمت (300) مديراً ومديرة، من مجتمع مكون من (917) من المحافظات الستة، واستخدم مقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، حيث جرى التأكد من صدقه وثباته. وقد أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية جاءت بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.48)، وكانت الدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين لمستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية)، وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحثان بضرورة عقد ورشات عمل بشكل مستمر تشمل كل من المديرين والمعلمين حول أهمية تعزيز الأداء في الوظيفة العمومية.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، المديرين، المدارس الحكومية.

The Level of Job Performance among Public School Principals in Palestine and its Relationship to some Variables from Their Point of View

Abstract: The study aimed to identify the level of job performance among public school principals in Palestine and its relationship to some variables from their point of view. The study adopted the descriptive approach, and the study measure was applied to a stratified random sample that included (300) male and female principals, from a community consisting of (917) from the six governorates. The job performance measure for public school principals was used, and its validity and reliability were confirmed. The results showed that the job performance of public-school principals had a mean (4.19) and a standard deviation (0.48), and the score was high. The results also showed that there were no differences in the respondents' job performance responses due to the variables (gender, qualification, directorate). In light of the results of the study, the researchers recommended the need to continue with the same high level of performance, and the need to hold workshops on an ongoing basis, including both principals and teachers, on the importance of enhancing performance in public employment.

Keywords: job performance, principals, public schools.

مقدمة

يعد رأس المال البشري من الأصول غير الملموسة، والتي أصبحت قيمتها تساوي أضعاف ما تساويه الأصول الملموسة الأخرى، حيث أنها تعبر عن القوى الفكرية الكامنة في العنصر البشري، والتي تعد في يومنا هذا من أهم الموارد التي تستمد المؤسسات قوتها منه، وتحافظ على استمراريتها وديمومتها بواسطته، وعلى مستوى جهوزيتها الدائمة للمنافسة، وبالتالي يمكن القول بأنها أصبحت تشكل العصب الاستراتيجي لثروة ونجاح المؤسسات وازدهارها.

وعليه يعتبر الفرد الانسان أساس بمعنى أن الأفراد طاقة العمل التي يُعتمد عليها؛ علماً أن الموظفين يعملون عبر صلاحيات ومتطلبات من أجل تحقيق النجاح في المهمات، ومع مرور الوقت يُظهر الكون التحول من اقتصاد العمالة المتسعة إلى الاقتصاد القائم على المعرفة والممارسة (Boxall & Purcell, 2022)، لذا تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها المدخل الأساس المؤثر في المنظومة، اعتماداً إلى فرضية اعتبار الأفراد المصدر الأعظم، وأثر هذا المصدر في البيئة يتجاوز العناصر الأخرى التي تنجز في البيئة نفسها عبر تمكّنها من البقاء والاستدامة (المطلق، 2018).

وقد لوحظ في السنوات الأخيرة تميزاً في تطور المسارات المختلفة، وما يعيق تنفيذها، ابرزها الطرق الإدارية في عمل الهيئات، وبالتأمل إلى العالم في ازدهار العلوم، والتطبيقات التكنولوجية، وما أوجده هذا التقدم من تحويل لمسارات العمليات الزمنية، وما يظهره من ازدياد في علوم التكنولوجيا داخل المنظومة التعليمية التعليمية، لم يعد مستوعباً أن تبقى الإجراءات الإدارية والتخطيط لها، وحتى القيام بها عشوائية، وارتجالية في الأعمال، أضحت لا بد من التجهيز، والتدريب، والتّمكن في ضوء تطلع علمي واضح، تنبث منها أهداف عملية، تشارك في تقديم، وتحسين خطط الإدارة الفاعلة بجميع محاورها (أحمد، 2009).

وتجدر الإشارة الى أنّ إدارة الأداء الوظيفي الحديثة تسهل على مدير مدرسة، الانجاز للأعمال الإدارية، وتسهّل أيضاً عمل المدرس، بما تقدمه من أدوات وسائل تسانده على القيام بأعماله بفعالية وكفاءة، حيث إنّ هدف هذا البحث، الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته ببعض المتغيرات من وجهة نظرهم.

ومن زاوية أخرى تعدّ العملية الإدارية جزءاً من العملية التربوية، فهي ليست مجرد تسيير للأعمال، أو ممارسة لمنصب مسئول، بل هي عملية قيادية إدارية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها تلزم العاملين في المؤسسات على التّجاوب والطّاعة، وتواجه العملية التعليمية، وتطويرها تحديات، واحتياجات كبيرة، ومن هذه التحديات وجود إدارة مدرسية حديثة، يقودها مدير المدرسة الذي يتعامل على أنّه مثال، وقوده للسلطة، وسلوكه القيادي يمثل عنصراً حيوياً في أداء المؤسسة والمدرسة، وتنظيمها، وإحساسه بالمسؤولية، يساعده ليكون قائداً بارزاً في مهنته التربوية التعليمية، يعمل من خلالها على تجويد نوعية الحياة المدرسية للعاملين في المدرسة جميعها. (الحر، 2005).

وبطبيعة الحال تقع علي عاتق مدير المدرسة واجبات، ومسؤوليات كثيرة مختلفة، إدارية، وتعليمية، وواجبات تربوية، فمن هذه الواجبات ما يختص بالمعلمين، والطلّبة، ومنها ما يتعلّق في المجتمع المحلي، فتكنولوجيا التعليم تعتبر واحدة من المفاهيم المعاصرة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتّعليم، إذ أصبح لا يمكن تجاهلها تحت أيّ ظرف من الظروف، لما له من أهمية في ترشيد الموارد، واستثمار الأعمال البشرية، وتوفير الوقت، والتّقدّم في العملية التعليمية بالمؤسسة التربوية، بحيث تضمن نجاح الجهود، ودقّتها، فلا بدّ من توفير الوعي الكامل لمديري المدارس؛ لاستخدام هذه التكنولوجيا. (أبو ربيع، 2015).

وبالرغم من أنّ التّعليم في دولة فلسطين، أتى من خلال عدد من الوزارات، والهيئات الرّسمية، والعامّة، والخاصّة، إلاّ أنّه ينصّاح لإشراف وزارة التّربية والتّعليم الفلسطينيّة، الّتي تأخذ القسم الأكبر من التّربية والتّعليم في فلسطين، وتقوم الوزارة بالمتابعة لجميع المدارس الخاصّة، والأهليّة منها (وزارة التّربية والتّعليم، 2018).

وخلاصة القول، فإن فلسطين كباقي الدّول في العالم تدرك أنّ التّعليم عنصر مهم في تقدّم، وتحسين، وازدهار المجتمعات في كافّة مسارات البشريّة، وتسانده بالاستمرار؛ للتّقدم في الأداء التّربوي والتّعليمي، فاستخدام التّقانة، له دور مهم في زيادة الفعاليّة والكفاءة، بما توفّره من ميزات مختلفة مثل: توفير ميزة المشاهدة الجماعيّة للمتعلمين، وإيجاد إثارة، وتشويق كمصادر مشجّعة فترة عرض البيانات والحقائق كما دة تعليميّة، كما تسمح لهم بالتّفاعل الحركي مع التّقنية بطريقة تعود بالفائدة المرجوة، والمتعة، كما تعمل التّكنولوجيا بإيجاد بيئة مليئة بالتّفاعل بين المتعلمين (وزارة التّربية والتّعليم، 2022).

مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يُعد من القضايا المحورية من وجهة نظر النظرية السلوكية بوجه عام، والتّظيم الإداري بشكل خاصّ، لما يمثّله من أهميّة؛ للحصول على الأهداف المخطط لها بكفاءة، وهذا بدوره وفر للأداء مجموعة من الصّور الفعّالة، ولهذا فإنّ الأداء الوظيفي: يعبر عنه بالتّزام الموظّف بمتطلّبات وظيفته الّتي أعطيت له بمهامها، من الالتزام بمواعيد الدّوام الرّسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالأداب وأخلاقيات المهنة داخل الهيئة الّتي يعمل فيها، وتكلفه بالأعباء والمسؤوليات المسندة إليه (علي، 2016).

الأداء الوظيفي مفهوم إداري مهم حظي باهتمام عالي من البحث في الدّراسات الإداريّة، ودراسات الموارد البشريّة على وجه الخصوص؛ إذ يحتل هذا المفهوم أهميّة كبيرة على مستوى الأفراد والمنظّمات معاً، ويعبر بشكل أساس عن محصّلة نتائج أعمال المنظّمة، وفي إطار تفاعلها مع بيئتها الداخليّة والخارجيّة، وبالتالي فهو الّذي يحدّد مدى نجاح المنظّمة في تحقيق أهدافها من عدمه (الزير، 2018).

ويعرف الأداء الوظيفي بأنّه درجة تحقيق وإنجاز المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الطّريقة الّتي يتحقّق بها، أو يشبّع الفرد بها متطلّبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يعني الطّاقة المبذولة، أمّا الأداء فيقاس على أساس النّتائج الّتي حقّقها الشّخص (الحداد، 2016).

أهميّة الأداء الوظيفي:

تظهر أهميّة الأداء الوظيفي وفق ما أشار اليه الجاف وفائق (2019) في أنّه: يشارك في تخصيص مدى قدرة الهيئة على الاستفادة من القدرات الكامنة، وتوظيف الطّموحات، والمهارات، والمعارف لدى العاملين، ويؤدّي إلى خلق تمايز للهيئة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء، كما تقود إلى تخفيض التّكاليف وتقليل النّفقات، ويشارك في تحديد مدى تقدّم إدارة الموارد البشريّة في الهيئة، والتّعرف إلى نقاط القوّة والضعف لديهم، كما يهتم الأداء الوظيفي في رفع مستوى جودة المدخلات والمخرجات للعملية الإنتاجية في المؤسسات، ويساعد المديرين في توفير نظام ترقيّات، ومكافآت، وأجور، وحوافز تتوافق مع مستويات الأداء الوظيفي الأخرى في المؤسسة، ويقوم بإصلاح تلك النّظم في حال اكتشاف تأثير هذه النّظم على مستوى الأداء الوظيفي للموظّفين، كما أنّه يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ومدى إشباع حاجات العامل.

وبناءً على ما سبق يرى الباحثان أن الأداء الوظيفي يساهم في تمكين العاملين من قياس مستوى تحقيق الأهداف والخطط التي تم صياغتها، وبالتالي يتمكنون من التعرف إلى نقاط الضعف والقصور لديهم، ومحاولة تجنبها في عملهم.

عناصر الأداء الوظيفي:

يتشكل الأداء الوظيفي من عدد من العناصر وهي (الخضري والعريقي، 2020؛ تمام، 2017؛ أبو هدة، 2016):

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تتضمن المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والمعرفة العامة بالوظيفة والمجالات ذات الصلة.
2. نوعية العمل: تعبر عن فهم الشخص لعمله، ورغبته ومهاراته وبراعته، وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل بدقة دون ارتكاب أخطاء.
3. كمية العمل المنجز: أي كمية العمل التي يمكن للموظف إنجازها في ظروف العمل العادية وسرعة الإنجاز المطلوبة.
4. المثابرة: وتتضمن الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام في الوقت المحدد، وأيضاً مدى الحاجة للموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

وفقاً لما سبق، يرى الباحثان أن توفير هذه الصفات في المدير الإداري يساعده على أن يكون أدائه متميزاً، ويسهم في تحسين قيادته للمدرسة والهيئة التدريسية وجميع العاملين في المدرسة.

معايير الأداء الوظيفي:

أشار شامي (2010)، إلى أن هناك معايير للأداء الوظيفي منها:

1. المعيار الخاص بالجودة، والذي يتعلق بتقييم جودة وفعالية الأداء الوظيفي من خلال مستوى التميز وجودة الإنتاج.
2. المعيار الخاص بالكمية، والذي يتعلق بحجم العمل المنجز بناءً على قدرات وإمكانات الأفراد.
3. يتعلق الأمر بالوقت وهو المورد الذي يجب أخذه في الاعتبار لتنفيذ العمل المطلوب، وهو مورد غير قابل للاستبدال.
4. يتعلق الأمر بالإجراءات وهي الخطوات المنهجية التي يتم اتباعها لتنفيذ المهارات المطلوبة.

خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

أشار شامي (2010) إلى أن تقييم الأداء لا يتم عشوائياً بل إنه: عملية منظّمة لها خطواتها، ومراحلها التي تقود في نهاية الأمر إلى إدراك مستوى الأداء الوظيفي وتمثل حسب الآتي:

أولاً- إيجاد معايير للأداء: وهي عملية تقييم تعد أولى الخطوات، حيث أن وضع توقّعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون فيما بين القيادات والعاملين والإداريين المشرفين، يتم الاتفاق على المهام المطلوبة من العاملين إنجازها واللازم تحقيقها، وهذا ينشئ الدافع، والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بأعمالهم وفق المطلوب.

ثانياً- مراقبة التحسن في الأداء: في هذه الخطوة تسعى إلى التعرف على الطريقة التي يعمل بها الموظفون، وهل تتم كما هو مطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات المناسبة.

ثالثاً- تقييم الأداء: وفي هذه المرحلة يتم قياس أداء العاملين، ثم مقارنته بالمعايير المحددة في أول خطوة، بعدها يتم إصدار حكم علمي مهني موضوعي على أداء العاملين.

رابعاً- التغذية العكسية: إن كل فرد يحتاج إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي ينجزه مقارنة بما هو متوقع منه، ومن هنا فالتغذية الراجعة مهمة؛ لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، وتحسينه.

خامساً- اتخاذ القرارات الإدارية: عملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها، بل هي فقط وسيلة تفيد في جمع البيانات التي تسعف، وتفيد في إصدار القرارات في حقول مختلفة مثل: الترقية، المكافآت، التدريب، وغيرها.

سادساً- تقديم خطة تطوير لتقييم الأداء الوظيفي: في هذه المرحلة يتم ايجاد الخطط التي تفيد بالتأثير إيجاباً على تقييم الأداء، واستكشاف المهارات، والمعارف، وحتى المثل القيمية التي يحملها الموظف، وتظهر أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقاً من طرف المؤسسة في عملية التقييم.

العوامل التي تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي:

يرى تمام (2017) أن هناك عوامل تساعد على تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات العامة والخاصة، وهذه العوامل هي:

1. التدريب: عملية دائمة أساسها الفرد، وتهدف إلى توظيف عدد من الأسس، والمفاهيم، والأساليب التي تقوم بتغييرات معينة، سلوكية، وفنية، ومعلوماتية، وفكرية يحتاجها الشخص، أو الجماعة، أو المؤسسة، تزيد من معدلات أداء الشخص والجماعة لأعمالهم.

2. تطوير المناخ الفيزيقي للعمل: أن تعمل المؤسسة على ايجاد الشروط المناخية الملائمة التي تقوم على مساعدة العاملين على القيام بأعمالهم، إذ أن هناك علاقة بين المناخ المادي الجيد، والقدرة على القيام بالعمل.

3. ايجاد التعاون: يتم خلال العمل الجماعي، المرتبط بروح الفريق الواحد، يسود التعاون، الذي يحفز العاملين على تنفيذ أعمالهم بشكل فاعل، حيث يتهيأ في المؤسسة مناخ تنظيمي مفتوح يزيد من معدلات الإنتاج.

4. محل إقامة: وهو المكان الحالي الذي يعيش فيه الفرد العامل سواء أكان من نفس المجتمع المحلي أو مجتمع محلي آخر، فكلما كان محل إقامة الفرد بالمؤسسة الاجتماعية في مكان قريب، أو في نفس المجتمع المحلي الذي تعمل فيه المؤسسة الاجتماعية، أدى ذلك إلى فاعلية في الأداء الوظيفي للفرد العامل.

5. الانغماس الوظيفي: إذا تناسبت الوظيفة مع قدرات الفرد، وحققت حرية التصرف في العمل، فإنها تصبح جزءاً مهماً في حياته، ويمكن أن يصل إلى حد الاستغراق الوظيفي، وهو درجة الالتزام التي تجعل العاملين بالمنظمة أكثر إحساساً بها، ودرجة إحساس العضو بالمنظمة، وذلك ينعكس على روحه المعنوية، وأدائه لدوره الوظيفي.

وهنا يرى الباحثان أن لكل فعل رد فعل، فهناك بعض العوامل التي قد تكون آثارها إما إيجابية أو سلبية على الموظف أي أن العناصر المذكورة أعلاه، قد تساهم في تقبل المعلمين لاستخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، وبعضها الآخر قد يؤدي إلى عدم تقبلهم لذلك.

مؤشرات الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي أساساً مهماً ترتكز عليه الإدارة؛ لتقييم فعالية الأفراد، والوحدات الإدارية، والمنظمات، وذلك عبر مجموعة من المؤشرات، وأهمها (شاهين، وشعبان، 2016):

1. الإنتاجية: حيث يعتبر من المقاييس التي يمكن بواسطتها قياس الأداء الوظيفي، فإذا كانت الإنتاجية تسير وفق المواصفات والمقاييس المحددة لها، وفي الوقت اللائم، يعني ذلك على مستوى أداء وظيفي مناسب، والعكس صحيح.
 2. الروح المعنوية للأشخاص العاملين، ومعدلات الغياب: لأن الغياب عن العمل، يعكس الروح المعنوية المتدنية التي تدفع الشخص إلى التغيب عن العمل، وتكون نتيجة وجود أسباب داخل المؤسسة أو خارجها، يشعره بعدم الراحة في العمل.
 3. مدى إنجاز المهام، بدقة وسرعة، وهذا من المؤشرات التي تعكس وجود اشكالية تحتاج الحل عبر معرفة السبب.
 4. القدرة على الإبداع والابتكار، من خلال تشجيع المدير المعلمين على الإبداع مع إعطاء مساحة لهم للتصرف؛ لتحقيق ذلك.
 5. الانضباط، واحترام النظام، وأسلوب التعامل مع العاملين.
 6. التعاون مع فريق العمل، والمرونة، والقدرة على الإنجاز.
 7. الفعالية: يعني الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في وقتها المناسب، وعلى أكمل صورة، وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة.
 8. الكفاءة: وتعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل كلفة من الوقت، والجهد.
- يرى الباحثان وفقاً لما تقدّم أنّ الأداء الوظيفي يعتمد على كثير من المقومات لتحقيقه، وتحسينه، والارتقاء به بكفاءة ذلك من انعكاس آثاره، ونتائجه على الموظّفين (المعلمين)، كما تبين أنّ الإدارة تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين معها.

الدراسات السابقة

يتناول الباحثان أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية حول مفهوم الأداء الوظيفي والتعقيب عليها. فنظراً لأهمية موضوع الأداء الوظيفي واصلته، وانطلاقاً من التطورات التربوية في هذا العصر، فقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت هذا المفهوم بمتغيرات دراسية متنوعة وفي سياقات تعليمية مختلفة عربياً وأجنبياً، وفي هذا الجزء نعرض عينة من هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

فقد أجرت مبانجولا وألبرت (Mbangula, & Albert, 2022) دراسة هدفت التعرف الى فعالية أدوار مديري المدارس في أداء المدرسة من وجهة نظر مدير المدرسة في ناميبيا. علاوة على ذلك، ناقشت الورقة أهمية وجود قادة جيدين (مديري المدارس) في المدارس قادرين على المساهمة في فعالية المدرسة من حيث الأداء المدرسي. تم استخدام المنهج المختلط في هذه الدراسة حيث تم استخدام البيانات الوصفية والإحصائية. بالإضافة إلى ذلك، شملت الدراسة (30) مشاركاً من

مديري المدارس والمعلمين في ناميبيا. وأظهرت النتائج أن أغلبية المعلمين لا يتفوقون على أن مديري مدارسهم ليسوا فعالين بدرجة عالية، في حين يبدو أن بعض المديرين لا يعرفون جيداً مدى فعالية أدوار مديري المدارس.

وقام حسن (2019)، بدراسة هدفت إلى التعرف لدرجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية وعلاقته بأداء المعلمين"، تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات، وكانت العينة من (347) معلماً ومعلمة من مديري المدارس في دولة الكويت، وكانت أهم النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية مرتفعة، وأن مستوى أداء معلمي المرحلة الثانوية في الكويت مرتفع، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية باستثناء مجالي (العلاقات الإنسانية، والتقييم) حيث وجدت فروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.. وكانت أهم التوصيات: المحافظة على المستوى المرتفع للتمكين الشخصي، والأداء الوظيفي بمدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت؛ الاهتمام بدرجة أكبر بمشاركة المدير للمعلمين في عملية اتخاذ القرارات، وخاصة المتعلقة بدورهم المهني.

كما هدفت دراسة عودة وعساف (2019) التعرف إلى واقع المراجعة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، كما هدفت التعرف إلى الفروق في بعض المتغيرات وهي: (الجنس، وسنوات الخبرة، وعدد الطلبة في المدرسة، والمديرية، والدرجة العلمية) لكل من المراجعة الإدارية والأداء الوظيفي. استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم تطوير استبانة تكونت من مجالين هما: (المراجعة الإدارية، والأداء الوظيفي)، وقد اشتملت "المراجعة الإدارية" على أربعة محاور، موزعه على (40) فقرة فيما تكون "الأداء الوظيفي" من ثلاث محاور موزعة على (30) فقرة فأصبحت بصورتها النهائية مكونه من (70) فقرة، تم التوزيع على عينة من (135) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع المراجعة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية كان كبيراً، وكان مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية كان كبيراً أيضاً، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، وعدد الطلبة في المدرسة، وسنوات الخبرة الإدارية، وعدد الطلبة في المدرسة، والدرجة العلمية)، إلا أنه تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية ولصالح مديرية القدس.

وهدف دراسة هيجتاين (Hgtyne, 2018) لمعرفة تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العمومية في أنقره، تم استخدام المنهج الكمي التحليلي، كما تم استخدام استبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة تألفت من (250) من المديرين والمعلمين في مؤسسات التعليم العمومية، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وزعت (250) استبانة، تم ارجاع (200) استبانة، (29) تم استبعادها، (171) استبانة تم تحليلها بواسطة حزمة SPSS ، توصلت الدراسة إلى ان هناك تأثير للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العمومية في أنقره بشكل كبير، وتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفير التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العمومية في أنقره

تعزل لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتبين أيضا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر الأداء الوظيفي في مؤسسات التعميم العمومية في أنقره تعزل لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ويرى العنزي وخليفات (2018) في دراستهم التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت العينة على (770) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها جاء بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري الجنس والمركز الوظيفي.

كما يرى باتينا (Bataineh, 2017) في دراستها معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين - دراسة ميدانية تم تطبيقها على التنظيم العام بمحافظة جرش، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: أن متطلبات الإدارة الإلكترونية متوفرة في الإدارة العامة في جرش، وأظهرت النتائج علاقة إيجابية معنوية بين جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: المتابعة المستمرة لتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية في مختلف الحوكمة العامة والخاصة والخدمية؛ لمواكبة التحديات والتطور والتركيز على إمكانية الوصول، والعولمة، وتقديم الخدمات الممكنة، ضمن نموذج وظيفي شامل؛ لإرضاء أوسع شريحة من المجتمع بأسرع وقت، وبأقل تكلفة.

وفي دراسة اويبر وآخرون (Oyier & others., 2015)، هدفت التعرف إلى "آثار تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدارس الثانوية الخاصة في مقاطعة نيروبي بكينيا: السياسات والممارسات، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة كأداتين تم تطبيقهما على عينة عشوائية مكونة من (40) مديراً من مديري المدارس الثانوية الخاصة. وقد أظهرت النتائج: أن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو الأعلى في المدارس الخاصة بغض النظر عن المناهج المقدمة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس الخاصة يزيد من التحاق الطالب، وكانت من أهم التوصيات: التدريب المنتظم للمديرين والموظفين على التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية، وتخصيص ميزانية لتوريد الأجهزة والبرامج الداعمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

كما هدفت دراسة المسوري (2012) التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي (الابتدائية) من وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها، وكذا الكشف عن دلالة الفروق بين الاجابات وفقا لطبيعة متغير العمل (إدارة، وتدریس - أي بين المديرين والمعلمين) في تقرير مدى فاعلية الاداء الوظيفي لمديري المدارس. ولأجل تحقيق اهداف الدراسة فقد اعدت أداة (الاستبيان) لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس تم التأكد من صدقها وثباتها، ثم وزعت على عينة من مجتمع الدراسة تكونت من (35) مديراً و (175) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة لتنوع مستوى الاداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي، كما تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين اجابات المديرين والمعلمين (عينة الدراسة) مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة اداء المديرين لمهامهم

وهدف دراسة العمرات (2010) التعرف الى درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات، وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (236) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء، وقد بينت النتائج أن درجة

فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، كما أشارت النتائج إلى أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة، كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $\alpha=0.05$ تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات الدراسة، عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور من حملة دبلوم فأكثر، ومجالات: توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح الإناث من حملة بكالوريوس فأقل.

أما دراسة جودل، وجان، ومارتن، وبيتر (Goedele; Jan; Martin; Peter 2009) هدفت التعرف الى تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس، وقد استخدمت المقابلة في جمع المعلومات من (16) مدير مدرسة، و(4) مجموعات عمل من المعلمين، وقد أشارت نتائج الدراسة أن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية المدرسة.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن المجتمعات التي طبقت عليها الدراسات السابقة تنوعت ما بين محلية وعربية وأجنبية، وتنوعت وظائف تلك المجتمعات ما بين معلمين ومعلمات ومدراء مدارس، ومشرفين تربويين، جميعهم يعملون في مدارس حكومية أو خاصة، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طبيعة موضوعها، ومنهجها حيث اعتمدت المنهج الوصفي، بينما تختلف الدراسة الحالية في تناولها الشمولي لأداء مدير المدرسة، وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وصياغة المشكلة وتحديد أهدافها وأهميتها، بما يتناسب مع التطور في الدراسات اللاحقة.

وتختلف هذه الدراسة عن نظيراتها من الدراسات السابقة، حيث أنها أجريت في المحافظات الشمالية من الضفة الغربية، وفي حدود علم الباحثان لم يتم إجراء أي دراسة تناولت هذه المتغيرات والأهداف في المحافظات الشمالية.

وعلى الرغم مما تقدم، فإن الدراسة الحالية قد تميزت عما سبق من الدراسات السابقة في هدفها، ومجتمعها، وعيبتها، ومكانها، وزمانها في المجال التربوي والتعليمي، والتي تناولت الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد الإدارة المدرسية في هذا العصر موضوعاً يحتاج الكثير من الاهتمام، ولذا فمن الأهمية الوقوف على أكثر التحديات التي تعيق من تطوير العمل المدرسي، وقد أصبح من المهم اكساب المدير بكافة الاساليب المتقدمة التي تسهم في تطوير العمل وزيادة الارتقاء به الى اعلى درجات التميز والابداع، بما ينعكس على اطراف العملية التعليمية وجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية في العملية التعليمية، وهذا يوفر اهمية للدور الذي يقوم به مدير المدرسة كونه القائد الحقيقي للعملية التعليمية ودقة المهام المنوطة، تأتي هذه الدراسة لقياس اداء مديري المدارس الحكومية في فلسطين بناء على الدور الذي رسمته لهم وزاره التربية والتعليم الفلسطينية من خلال المهام المنوطة اليهم، وكون احد الباحثين يعمل في سلك التربية والتعليم منذ اكثر من (20) عاما فقد رأى الباحثان ان تتم دراسة واقع اداء مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر هم

انفسهم، فهم المتواجدون باستمرار في ميدان التعليم في متابعة معظم الأنشطة التعليمية وكافة الجوانب الإدارية، لذلك كانت الدراسة لتقييم واقع اداء مديري المدارس من وجهة نظر هم.

كما لاحظ الباحثان أن هناك نقصا واضحا في الدراسات التي تهتم بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، وذلك من خلال مراجعة العديد من الدوريات والمجلات العلمية المحلية والعربية والإقليمية، فتولدت لديهم الرغبة في إجراء هذه الدراسة وتطبيقها على المدارس الحكومية في فلسطين. في ضوء ما تقدم جاءت هذه الدراسة، لتجيب عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية)؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم.

ثانياً: البحث عن وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين حسب (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

1. التعرف إلى الأداء الوظيفي لعنوان المدرسة، وهو المدير، والذي يعد من العناصر المؤثرة في عمل المدرسة، والوصول بها إلى الفعالية والكفاءة المخطط لها.

2. تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية وهو موضوع تقييم أداء مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم.

الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة الحالية تكمن في:

1. أنه يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة مجموعة الإداريين الذين يعملون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

2. يؤمل ان تقدم الدراسة رؤية واضحة لمديري المدارس الحكومية في فلسطين، بأهمية تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

3. يمكن أن تكون هذه الدراسة مدخلاً إلى مجموعة دراسات أخرى، بما توفرها من إطار نظري له علاقة بموضوع الدراسة.

4. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقديم رؤية علمية حول تعزيز التقدم بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين.

5. يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة مديرو المدارس، وصنّاع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

حدود الدراسة ومحدّداتها

حدّدت هذه الدراسة في إطار المحدّدات الآتية:

الحدود البشريّة: اقتصر الدراسة على جميع مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية (رام الله والبيرة، وأريحا، الخليل، وبيت لحم، ونابلس، وطولكرم).

الحدود المكانية: طبّقت على جميع المدارس الحكومية في محافظات (رام الله والبيرة، أريحا، الخليل، بيت لحم، نابلس، وطولكرم).

الحدود الزمانيّة: طبّقت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2022-2023).

الحدود الموضوعية: تمثّلت في استجابات المبحوثين على فقرات وأسئلة الدراسة للتعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من وجهة نظرهم.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

الأداء الوظيفي: هو "الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما، حسب قدرته واستطاعته، ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال فترة محدّدة" (القحطاني، 2019: 35).

ويعرّف إجرائياً: بأنه الناتج النهائي الذي يحققه الموظف من واجبات، ومهام، ومسؤوليات، أوكلت إليه لتحقيق الأهداف المنشودة، والذي يمكن قياسه من خلال استجابة أفراد عيّنة الدراسة على الاستبانة الخاصة التي تمّ تطويرها لهذا الغرض.

المديرون: هم أفراد في المدرسة مسؤولون عن أداء مجموعة من المرؤوسين؛ بغرض تحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال ما يقومون به من وظائف تابعة للعملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وصنع واتخاذ القرارات، وقيادة، وتوجيه، ثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المدرسة (علي، 2016).

المدارس الحكومية: المدارس التي تشرف عليها وزارة التربية الفلسطينية، وتشمل المدارس الأساسية والثانوية (علي، 2016).

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك نظراً لمناسبته لأغراض الدراسة، والذي يساعد المنهج الوصفي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال المعلومات والأدبيات السابقة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظات (رام الله والبيرة، أريحا، الخليل، بيت لحم، نابلس، طولكرم، جنين) للعام الأكاديمي (2023/2022) م.

الجدول (1): توزيع مجتمع مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية حسب المديرية للعام 2023/2022

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
جنين	72	85	157
نابلس	86	89	175
طولكرم	63	78	141
رام الله والبيرة	53	79	132
أريحا	12	12	24
بيت لحم	54	77	131
الخليل	59	98	157
المجموع	399	518	917

المصدر: (قاعدة البيانات في قسم التخطيط والإحصاء في وزارة التربية والتعليم، 2022).

عينة الدراسة:

عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من عدد (30) من مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة (رام الله والبيرة، أريحا، الخليل، بيت لحم، نابلس، طولكرم، جنين)، وذلك للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة. وقد تم استثناء أفراد هذه العينة من العينة الفعلية للدراسة التي تم اختيارها بعد ذلك.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (300) مدير/ة، اختيرت بالطريقة الطباقية العشوائية من حيث متغير الجنس، والمديرية، ويوضح الجدول (2) بياناً خصائص العينة الديموغرافية. وقد حدّد حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون، كما في المعادلة الآتية:

$n = \frac{N}{\left[\frac{S^2 \times (N-1)}{pq} \right] + 1}$	
معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة	
N	حجم المجتمع
S	

	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة (1.96)
P	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50
Q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

الجدول (2): بيانات خصائص العينة الديموغرافية.

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %	القيم الناقصة
الجنس			
ذكر	138	46.0	
انثى	162	54.0	–
المجموع	300	100.0	
المؤهل العلمي			
بكالوريوس	191	63.7	
ماجستير فأعلى	109	36.3	–
المجموع	300	100.0	
مديرية			
رام الله	60	20.0	
اريجا	28	9.3	
الخليل	63	21.0	
بيت لحم	44	14.7	
نابلس	29	9.7	–
طولكرم	39	13.0	
جنين	37	12.3	
المجموع	300	100.0	

يوضح الجدول رقم (2) خصائص العينة الديموغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، المديرية.

أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان على أداة الاستبيان، ومقاييس الدراسة في المنهج الوصفي، من خلال: مقياس الأداء الوظيفي كما يلي:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة لجمع البيانات، فالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص موضوع "مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم". تكونت من (23) فقرة، بحيث تكونت من قسمين رئيسيين: اشتمل القسم الأول على معلومات البيانات الشخصية ضمت متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، المؤهل العلمي، المديرية. مقابل ذلك ضم القسم الثاني مستوى الأداء الوظيفي تكون من (23) فقرة. علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة، تركزت في الاختيار من سلم خماسي، وذلك كما يلي: (درجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

صدق الأداة: يعني صدق أداة الدراسة أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال التالي:

الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى)

تم عرض الاستبانة على عشرة محكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التحقق من سلامة الصياغة اللغوية، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء المحاور للاستبانة ككل، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

الصدق البنائي: وهو التحقق من انتماء المحاور للاستبانة ككل، وتم حساب الصدق البنائي لمحاور الاستبانة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات ارتباط لفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3): الصدق البنائي لفقرات الاستبانة

معامل الارتباط	قيمة	الدالة الإحصائية
	Sig	
مستوى الأداء الوظيفي	0.862	دالة إحصائية 0.000

يتبين من الجدول رقم (3) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، أي أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي:

وهو التحقق من انتماء الفقرات للمحاور، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) من مجتمع الدراسة، وذلك من خلال إيجاد معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول من رقم (4):

جدول رقم (4): صدق الاتساق الداخلي لفقرات مستوى الأداء الوظيفي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة sig	الدالة الإحصائية
1.	أتمتع بالمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	0.385	0.036	دالة إحصائية
2.	أتميز بالتقاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية	0.536	0.002	دالة إحصائية
3.	أؤدي المهام الوظيفية الموكلة إلي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	0.706	0.000	دالة إحصائية
4.	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني بالوقت المحدد بالمدرسة.	0.568	0.001	دالة إحصائية
5.	أقوم بالأعمال وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	0.503	0.005	دالة إحصائية
6.	أفهم المعنى الحقيقي للأداء الجيد في العمل.	0.542	0.002	دالة إحصائية
7.	أنفذ العمل وفقاً للخطط السنوية والشهرية.	0.613	0.000	دالة إحصائية
8.	أحرص على تحسين أداء المعلمين بشكل مستمر.	0.736	0.000	دالة إحصائية
9.	ألزم العاملين كافة بالتوجيهات في المدرسة.	0.419	0.021	دالة إحصائية
10.	أمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع العاملين بالمدرسة.	0.702	0.000	دالة إحصائية
11.	أستطيع التكيف مع أي تغييرات طارئة في المدرسة.	0.700	0.000	دالة إحصائية
12.	أوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة.	0.561	0.001	دالة إحصائية
13.	أقوم بإعلام المعلمين على نتائج تقييم أدائهم.	0.441	0.015	دالة إحصائية
14.	أسعى إلى تطوير أداء المعلمين من خلال البرامج التدريبية.	0.607	0.000	دالة إحصائية

15	أُتخذ السياسات والإجراءات التي تحقق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية.	0.720	0.000	دالة إحصائية
16	أوفر الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز المهام المتعلقة بالمدرسة.	0.551	0.002	دالة إحصائية
17	أحقق الخطط الشهرية والسنوية المطلوب إنجازها بالمدرسة.	0.496	0.005	دالة إحصائية
18	امتلك المهارة في حل مشكلات العمل اليومية بالمدرسة.	0.675	0.000	دالة إحصائية
19	أقوم بعقد لقاءات دورية مع العاملين بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات.	0.481	0.007	دالة إحصائية
20	أحرص على التنسيق المستمر مع العاملين لتحقيق الجودة المطلوبة في العملية التعليمية.	0.525	0.003	دالة إحصائية
21	أقوم بتقييم أداء المعلمين بناءً على معايير علمية واضحة.	0.645	0.000	دالة إحصائية
22	أشجع المعلمين على تطوير مهاراتهم التعليمية بشكل مستمر إلكترونياً.	0.512	0.004	دالة إحصائية
23	أحرص على الاستفادة من نتائج تقييم أداء المعلمين في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة.	0.544	0.002	دالة إحصائية

يتبين من الجدول رقم (4) أن قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة Alpha	الدرجة
مستوى الأداء الوظيفي	300	23	0.95	عالية جداً

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي، وبحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغت قيمة الثبات فيما بلغت قيمة الثبات لمستوى الأداء الوظيفي (0.95)، أي تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات، وبعد جمعها قام الباحثان باستخدام برنامج الرّزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. تم مراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد أدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بحسب سلم ليكرت الخماسي.

الاستجابة الدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	5	4	3	2	1

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات.

2. تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية.

3. تم فحص فرضيات الدراسة عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: التحليل العاملي (Factor Analysis). ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). ومعامل الارتباط بيرسون (Person correlation). واختبارات (Independent Samples T.test). وتحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance).

جدول رقم (6): مفتاح المتوسطات الحسابية (مقياس التدرج)

تم اعتماد استجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس من (1-5)، حيث (1) تمثل أدنى درجة موافقة، و(5) تمثل أعلى درجة موافقة. وتم تقييم درجات الموافقة حسب مقياس التدرج المبين في الجدول رقم (7):

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي من إلى	الوزن النسبي من إلى
متدنية جداً	1	1.00 أقل من 1.79	20.00 أقل من 36.00
متدنية	2	1.80 أقل من 2.59	36.00 أقل من 52.00
متوسطة	3	2.60 أقل من 3.39	52.00 أقل من 68.00
مرتفعة	4	3.40 أقل من 4.19	68.00 أقل من 84.00
مرتفعة جداً	5	4.20 أقل من 5.00	84.00 أقل من 100.00

يعتبر مقياس ليكرت مقياس ترتيبي، حيث يوضح جدول رقم (7) طريقة قسمة المدى، وإيجاد طول الفترة للحكم على النتائج، والمساعدة على التعليق، ويكون ذلك بإخراج قيمة المدى الذي يحسب من خلال أعلى قيمة مطروحة من أقل قيمة (5-1=4). وإخراج طول الفئة بقسمة المدى على عدد الفئات (4/5=0.80) الذي يحدّد لنا الفرق بين كل فترة وفترة أو بمعنى آخر يبيّن لنا البعد بين كل فترة وفترة، وهكذا نحول الأرقام إلى فترات.

نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الأول استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	أمتك القدرة على التواصل والتعاون مع العاملين بالمدرسة.	4.32	0.657	86.4	مرتفعة جداً
2	أقوم بإعلام المعلمين على نتائج تقييم أدائهم.	4.30	0.700	86.0	مرتفعة جداً
3	أمتك المهارة في حل مشكلات العمل اليومية بالمدرسة.	4.27	0.682	85.4	مرتفعة جداً
4	أقوم بتقييم أداء المعلمين بناءً على معايير علمية واضحة.	4.26	0.677	85.2	مرتفعة جداً
5	أحرص على التنسيق المستمر مع العاملين لتحقيق الجودة المطلوبة في العملية التعليمية.	4.25	0.639	85.0	مرتفعة جداً
6	أستطيع التكيف مع أي تغييرات طارئة في المدرسة.	4.25	0.684	85.0	مرتفعة جداً
7	أتميز بالتقاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية	4.23	0.697	84.6	مرتفعة جداً
8	أحرص على تحسين أداء المعلمين بشكل مستمر.	4.22	0.702	84.4	مرتفعة جداً
9	ألزم العاملين كافة بالتوجيهات في المدرسة.	4.22	0.657	84.4	مرتفعة جداً
10	أقوم بعقد لقاءات دورية مع العاملين بهدف تطوير منظومة العمل في ضوء المستجدات.	4.21	0.695	84.2	مرتفعة جداً
11	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني بالوقت المحدد بالمدرسة.	4.21	0.654	84.2	مرتفعة جداً

12	أسعى إلى تطوير أداء المعلمين من خلال البرامج التدريبية.	4.20	.695	84.0	مرتفعة جداً
13	أحرص على الاستفادة من نتائج تقييم أداء المعلمين في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة.	4.20	.695	84.0	مرتفعة جداً
14	أنفذ العمل وفقاً للخطط السنوية والشهرية.	4.20	.722	84.0	مرتفعة جداً
15	أفهم المعنى الحقيقي للأداء الجيد في العمل.	4.19	.745	83.8	مرتفعة
16	أؤدي المهام الوظيفية الموكلة إلى طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	4.19	.658	83.8	مرتفعة
17	أخذ السياسات والإجراءات التي تحقق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية.	4.18	.670	83.6	مرتفعة
18	أشجع المعلمين على تطوير مهاراتهم التعليمية بشكل مستمر إلكترونياً.	4.17	.769	83.4	مرتفعة
19	أحقق الخطط الشهرية والسنوية المطلوب إنجازها بالمدرسة.	4.16	.660	83.2	مرتفعة
20	أوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة.	4.15	.682	83.0	مرتفعة
21	أقوم بالأعمال وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	4.07	.714	81.4	مرتفعة
22	أتمتع بالمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	4.00	.654	80.0	مرتفعة
23	أوفر الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز المهام المتعلقة بالمدرسة.	3.94	.828	78.8	مرتفعة

الدرجة الكلية 4.19 0.48 83.8 مرتفعة

تشير المعطيات في الجدول السابق إلى أنّ مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم مرتفعة بنسبة (83.8%)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.19)، مع انحراف معياري (0.48). ويتضح أيضاً من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على (أمتلك القدرة على التواصل والتعاون مع العاملين بالمدرسة) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية، وكان متوسطها الحسابي بمقدار (4.32)، أي ما نسبته (86.4%)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (أوفر الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز المهام المتعلقة بالمدرسة) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (3.94)، أي ما نسبته (78.8%). وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية يسعون دائماً إلى تحقيق مستوى من الأداء الوظيفي؛ للتأكيد على قدرة القيادة الإدارية من خلال استخدام مهارات الإدارة الإلكترونية لأشكال الإدارة في العملية التعليمية المدرسية كافة، والتي تسهل التواصل مع المعلمين، ومع الجهات الأخرى كمديري المدارس الأخرى، ووزارة التربية والتعليم، ومع أولياء أمور الطلبة، وفي حالة رغبته بتعميم خبر، أو أمر وظيفي، وهذا يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لديه، وتتفق

هذه النتيجة مع نتيجة كل من: مبانجولا والبرت (Mbangula, & Albert, 2022) التي أظهرت النتائج أن أغلبية المعلمين لا يتفقون على أن مديري مدارسهم ليسوا فعالين بدرجة عالية، وحسن (2019) التي اشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية مرتفعة، وعودة وعساف (2019) التي كان مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية كبيراً، والعمرات (2010) التي بينت أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية.

وتختلف مع كل من: المسوري (2012) التي توصلت لتتبع مستوى الاداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي، والعنزي وخليفات (2018)، التي توصلت إلى أن واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها جاء بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية)؟

للإجابة عن السؤال الثاني وضعت فرضيات للفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية) ذلك كما يأتي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة حول توظيف مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمهارات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الجنس).

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ت (T. test) للفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الجنس)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (9):

جدول رقم (9): نتائج اختبار ت (T-test) للفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الجنس).

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	قيمة Sig.
ذكر	138	4.16	0.49	298	-0.935	0.351
أنثى	162	4.21	0.48			

تشير بيانات الجدول السابق رقم (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الجنس). بذلك تكون الفرضية الأولى قد قبلت. يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس ذكورا وإنثاء، يسعون إلى بذل مجهود كبير من أجل النهوض بالعملية التعليمية، وفقاً للتعليمات والقوانين والسياسات التربوية، فضلاً عن تشابه الظروف التعليمية، وبرامج الإعداد والتأهيل، والتدريب للمديرين والمديرات. تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: عودة وعساف

(2019) ودراسة (العنزي وخليفات، 2018) و (Hgtyne, 2018) حيث أظهرن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغيرات الجنس، وتختلف مع دراسة (حسن 2019) فروق وجود ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس لصالح الإناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبارات للفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وذلك كما هو واضح في الجدول (10):

جدول رقم (10): نتائج اختبار ت (T. test) للفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "T"	قيمة Sig.
بكالوريوس	191	4.22	0.47	298	1.610	0.108
ماجستير فأعلى	109	4.13	0.51			

وتشير بيانات الجدول السابق رقم (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). بذلك تكون الفرضية الثانية قد قبلت. تعزى هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي قد يساعد في تطوير وتجديد المستوى الفكري والمعرفي لدى المديرين، لكن الدافع الرئيس لتحسين أداء المديرين نابع من حبهم لمهنة التعليم، وإيمانهم بضرورة تقديم كل إمكانياتهم؛ لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، وقد تعزى هذه النتيجة أي إلى تشابه إلى أن المهام الوظيفية لجميع المديرين بغض النظر عن المؤهل العلمي واحدة، وذلك حسب بطاقة الوصف الوظيفي للمديرين، إضافة إلى أنهم يعملون في نفس الدولة، فالمديرون يشتركون بنفس الواجبات، ولهم نفس الحقوق. تتفق هذه النتيجة مع دراسة حسن (2019) ودراسة (Hgtyne, 2018) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (المديرية).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير (المديرية)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of variance) للفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (المديرية).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.359	6	.226	.945	.463
داخل المجموعات	70.183	293	.240		
المجموع	71.541	299	–		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (المديرية). وبذلك تكون الفرضية الخامسة قد قبلت. وقد تعزى هذه النتائج إلى أن التعليمات التي ترد من مديرية التربية، هي نفسها في المدارس كافة، فجميعها تستقبل التعليمات والقوانين والأنظمة من وزارة التربية والتعليم. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عودة وعساف (2019) التي تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية ولصالح مديرية القدس.

الخاتمة:

من خلال كل ما تم تناوله لموضوع الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها كل مدير في عمله داخل المدرسة وخارجها من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به والأهداف الخاصة بالمدرسة، من خلال أدائه العالي، والذي يفرض على وزارة التربية والتعليم الاهتمام به وبصفته المحرك الأساسي والهام لها، والذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمؤسسة التعليمية أسوة بالمؤسسات التعليمية الأخرى الناجحة في أعمالها، وعلى ضوء ما توصلت إليه الدراسة يوصى الباحثان بما يلي:

1. عقد دورة في التقييم لمديري المدارس؛ لتحليل نقاط القوة والضعف، واقتراح بدائل لتطوير أدائهم.
2. تدريب المديرين على الإعداد، والتخطيط للاجتماعات المدرسية مع المعلمين، وأولياء الأمور.
3. العمل على تحسين إدارة المديرين حتى يتحقق التقارب بين وجهات النظر حول سبل المشاركة الجماعية في القيادة المدرسية، وزيادة التفاعل فيما بينهم، وبما ينعكس إيجاباً على عملية التربية والتعليم.
4. زيادة دعم أفكار المديرين ومشاركتهم في القرارات المتخذة على مستوى المديرية.

5. الممارسة الموضوعية في التعامل مع المديرين من خلال تطبيق نظام- حوافز ومكافآت عادلة حسب المجهودات المبذولة لكي تشبع حاجاتهم وتشعرهم بقيمتهم وأهميتهم في الجامعة.
6. إجراء بعض الدراسات حول الأداء الوظيفي في قطاعات عمومية أخرى- وذلك لإبراز أهمية هذا السلوك ومساهمته في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمات.

المصادر والمراجع

المراجع والمراجع العربية

أبو ربيع، ابتسام أحمد طه. (2015). مستوى إدراك مديري المدارس الأساسية الخاصة لأهمية تكنولوجيا التعليم وعلاقته بمستوى توظيف المعلمين لهذه التكنولوجيا من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

أبو هدة، فادي. (2016). أزمة انقطاع التراتب وعلاقتها بأداء العاملين في وزارة الداخلية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة.

أحمد، محمد. (2009). الإدارة الإلكترونية، عمان: دار الميسرة والنّوزيع.

تمام، تمام. (2017). "الأداء الوظيفي للعاملين_ رؤية من منظور سيولوجيا العمل". المجلة العلمية لكلية الآداب، عدد خاص، جامعة أسيوط.

الجاف، ولاء، وفائق، داليا. (2019). دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي_ دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السلیمانية/ إقليم كردستان _ العراق. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، (29): 206-233.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1082629>

الحداد، جعفر. (2016). الأداء الوظيفي_ دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 27(107): 289-302. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-816875>

الحر، خالد. (2005). الإدارة والمدير، منشورات مركز إدارة الموارد البشرية، الرياض، السعودية.

حسن، ألفتاف سيد إسماعيل السيد. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية وعلاقته بأداء الوظيفي بأداء المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت، المفرق، المملكة الأردنية الهاشمية.

الخصري، خضير، والعريقي، بسيم. (2020). الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي_ دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (13): 16-34.

الزير، عماد. (2018). رأس المال النفسي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطين الأهلية، بحث غير منشور، جامعة فلسطين الأهلية، فلسطين.

شامي صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير، جامعة بومرداس، الجزائر.

شاهين، علي، وشعبان، محمود. (2016). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي – دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، جامعة تشرين، 38(2): 347-364. <https://journal.tishreen.edu.sy/index.php/econlaw/article/view/3152>

علي، مرج. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

العنزي، رافع، وخليفات، عبد الفتاح. (2018). واقع الأداء الوظيفي للمشرفين التربويين في المملكة العربية السعودية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر قائدي المدارس ومعلميها. *المجلة التربوية الأردنية*، الأردن، 3(1): 53-78.

DOI: 003-001-003-2060/10.46515

عودة، هديل، وعساف، عبد. (2019). درجة ممارسة المراجعة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.

القحطاني، محمد. (2019). بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة. انجلترا: e-Kutub Ltd.

محمد العمرات. (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مجلد 6، عدد 4، 349 – 359.

المسودي، احمد. (2012). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، *الاستاذ- العدد (٢٠١)*، 665-688.

المطلق، نايف. (2018). التحول الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2018). تشخيص الواقع التربوي منشورات وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، ص58.

وزارة التربية والتعليم. (2022) قاعدة البيانات في قسم التخطيط والإحصاء <https://www.mohe.pna.ps/news?p=archive&month=12&year=2022&category=1>

المصادر والمراجع الأجنبية

Bataineh.Khaled Adnan، (2017), The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash

Governorate, *Journal of Management and Strategy* Vol. 8, No. 5 .DOI:
<https://doi.org/10.5430/jms.v8n5p86>

Goedele V; Jan, b; Martin V a; Peter, P (2009). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals. *Journal of School Effectiveness and School Improvement*, 20(2), 56–65.

Hgtyne, G (2018) The Effect of Administrative Empowerment on Job Performance in Higher Education Institutions in Ankara, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.2, pp. 4222–4228.

Mbangula, D. K., & Albert, I. (2022). Effectiveness of Principals's Roles on School Performance: Perspective of School Principal–Ship. *Research Journal of Education*, 8(1), 1–10. <http://dx.doi.org/10.32861/rje.81.1.10>

Oyier, C, Odundo, P., Lillian, G. & Wangui, K. (2015). Effects of ICT Integration in Management of Private Secondary Schools in Nairobi County, Kenya: Policy Options and Practices. *World Journal of Education*. 5 (6): 14– 22. doi:10.5430/wje. v5n6p14

Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.