

عنوان البحث

**درجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في
المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين**

د. سامي سعيد أبو حسب الله¹

¹ مدير مدرسة بوكالة الغوث الدولية، غزة، فلسطين.

البريد الإلكتروني: samyhsballh107@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(11); <https://doi.org/10.53796/hnsj711/23>

المعرف العلمي العربي للأبحاث: <https://arsri.org/10000/711/23>

تاريخ النشر: 2026/11/01م

تاريخ القبول: 2026/10/17م

تاريخ الاستقبال: 2026/10/10م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين، وكذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال تطبيقها على مجتمع الدراسة، وهم مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية بالمحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين، والبالغ عددهم (62) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2023/2022م، استجاب منهم (49) مديراً ومديرة، وكان من نتائجها: أن الوزن النسبي لتقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين؛ حصل على (75.64%) أي بدرجة كبيرة، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة باعتماد معيار حصول المتقدم للوظيفة على تقدير أفضل أداء في آخر سنتين، ومراعاة الأقدمية والخبرة في العمل، وإخضاع المتقدمين لفترة تجريبية مدتها سنة واحدة بعد التكليف بالوظيفة؛ للتأكد من صلاحيتهم وأهليتهم لشغل وظيفة مدير مدرسة.

الكلمات المفتاحية: معيار الجدارة، اختيار مديري المدارس، مدارس وكالة الغوث الدولية.

RESEARCH TITLE

The Degree to Which the Merit Criterion Is Applied in Selecting UNRWA School Principals in the Central Governorate of the Southern Governorates of Palestine

Dr. Sami Said Abu Hasaballah¹

¹ School Principal, UNRWA, Gaza, Palestine.

Email: samyhsballh107@gmail.com

HNSJ, 2026, 7(11); <https://doi.org/10.53796/hnsj711/23>

Arabic Scientific Research Identifier: <https://arsri.org/10000/711/23>

Received at 10/10/2026

Accepted at 17/10/2026

Published at 01/11/2026

Abstract

The study aimed to identify the degree to which the merit criterion is applied in selecting UNRWA school principals in the Central Governorate of the southern governorates of Palestine. It also sought to determine whether there were statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean estimates of the study sample regarding the application of this criterion attributable to gender, academic qualification, or years of service. To achieve these objectives, the researcher adopted the descriptive analytical approach and used a questionnaire to collect data from the study population, comprising all 62 male and female UNRWA school principals in the Central Governorate of the southern governorates of Palestine during the 2022/2023 academic year. A total of 49 male and female principals responded to the questionnaire. The findings showed that the relative weight of the study sample's estimates of the degree to which the merit criterion is applied in selecting UNRWA school principals in the Central Governorate of the southern governorates of Palestine was 75.64%, indicating a high degree of application. The findings also revealed no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean estimates of the study sample regarding the application of the merit criterion attributable to gender, academic qualification, or years of service. In light of these findings, the study recommended adopting applicants' attainment of the highest performance rating over the previous two years as a selection criterion, considering seniority and professional experience, and requiring candidates to complete a one-year probationary period after appointment to verify their suitability and eligibility for the position of school principal.

Key Words: Merit criterion; Selection of school principals; UNRWA schools.

مقدمة:

يشهد العالم تطوراً معرفياً وتكنولوجياً وثورة معلوماتية في شتى المجالات، هذا الانفجار الهائل في المعرفة والتعليم والذي غزا كافة نواحي الحياة، يحتم علينا مواجهة التغيرات الناتجة عنه، ومنها الأدوار الجديدة لمديري المدارس الذي له دور مهم في صنع الحياة ورسم المستقبل، فجودة التعليم مرهونة بأداء المدير الذي يعد حجر الزاوية في العملية التعليمية، وأحد العوامل المهمة لنجاحها، والركيزة الفعالة التي يعاون فيها المعلم والمتعلم على التعلم المستمر.

وبرزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فبرزت الإدارة كمهام في القيادة والعلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل، وبناءً عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها، تمثل في اعتبار المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع، ولابد لها من المساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه والعمل على تطوير الحياة، بالإضافة إلى أداء وظيفتها القديمة، وينبغي على مدير المدرسة أن يقوم بهذه الأدوار وأن يكون على وعي تام بهذه الأدوار والأصول حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يلعبه، فوظيفة مدير المدرسة تطورت في العصر الحاضر بما يتلاءم والتطور المعرفي والعلمي، الأمر الذي يلقي على الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة تعمل على تحقيق تربية متكاملة فكرياً ونفسياً واجتماعياً للمتعلم.

مدير المدرسة هو الرئيس القانوني للمؤسسة التعليمية، والشخص المسؤول عن تنظيم وتخطيط الأنشطة المدرسية، وتهيئة الظروف لتعزيز العملية التعليمية، لذا تتركز أهمية مديري المدارس على قدرتهم على تهيئة ظروف العمل داخل المدرسة للمعلمين عن طريق تدريبهم، وتحفيزهم، وتشجيعهم، وكذلك ضمان الجودة للبيئة المدرسية من تهوية، وإضاءة، ومرافق متعددة، وسلامة الطلبة، وأمنهم، وعدم تعرضهم للعنف (Pereda et al, 2019, p592)، كذلك يعتبر مدير المدرسة القائد التربوي الذي يقوم بإحداث الأثر الكبير في طلابه، وتشجيعهم نحو تحقيق نتائج مرتفعة، والذي يعتبر الغرض الأساسي من وجود المدرسة، ويقوم مدير المدرسة بدعم ومراقبة التعلم، وتعزيز، وتدريب، ورفع كفاية المعلمين الذين يقومون بالأساس بعملية التعليم لجميع الطلبة، ولديه رؤية مستقبلية، يتنبأ بالتحديات، ويضع البرامج، والحلول لمواجهة المستقبل (Balyer, 2017, p1471).

ومما لا شك فيه أن وراء كل مدرسة ناجحة مدير مدرسة ناجح، ومن هذا المنطلق تتضح الأهمية الكبرى لعملية اختيار وانتقاء مديري المدارس، حيث تقع مهمة الاختيار على عاتق الإدارة التعليمية العليا، والتي تحاول جاهدة استقطاب أفضل العناصر المرشحة، والاستفادة من كفاءته وقدراته وخبراته في مجال العمل (أبوحسب الله، 2023م، ص23). فعملية الاختيار مكونة من مجموعة من الخطوات، والأنشطة التي تطبق على مجموعة من الأفراد لاختيار الأفضل والأنسب للعمل ضمن وظيفة مدير مدرسة يكون مسؤولاً عن تسيير شؤونها، وتوفير المناخ المدرسي الإيجابي (أرنأوط، 2017م، ص12)، ويقول (الجربوعة، 2017م) أن عملية الاختيار تستهدف انتقاء أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة، وحتى يتحقق ذلك فإن الأمر يتطلب مقارنة مؤهلات وقدرات وميول الشخص المتقدم بالشروط الموجودة في كشف تحليل الوظيفة للحكم على مدى أهلية المرشح (الجربوعة، 2017م، ص53)، وتعرف عملية اختيار مديري المدارس بأنها: عملية انتقاء لأفضل العناصر استعداداً لقيادة المدرسة، من بين الأقران الذين أعدوا إعداداً تربوياً يؤدي إلى أفضل إنتاجية، ومنافسة للحصول على منتج تعليمي ذي جودة عالية. (الرشدي وآخرون، 2021، ص210). وتتعدد طرق عملية اختيار مديري المدارس فمنها: طلب التوظيف ويقصد به تلك الاستمارة الخاصة التي يملؤها المتقدم للتعريف بنفسه، وهو من أهم المصادر للحصول على المعلومات الأولية عن المتقدم، وهو بمثابة اختبار مبدئي لقدرة المرشح على الكتابة الصحيحة، وعلى توضيح آرائه وقدرته على الفهم كذلك، ومن هذه الطرق أيضاً اختبارات التوظيف بحيث تستخدم اختبارات توظيف

مختلفة مثل: اختبار الذكاء Intelligence ، واختبار الميول والاتجاهات Attitudes ، واختبارات القبول والقدرات Abilities ؛ بهدف التعرف على المتقدمين لشغل وظائف متقدمة، وأخيراً من هذه الطرق مقابلات التوظيف: وهي تمثل عملية تشتمل على أنشطة حركية متفاعلة، ومترابطة هدفها التنبؤ بسلوك المتقدم، ومدى نجاحه في القيام بواجباته، ومسؤوليات الوظيفة المتقدم لها، وينظر لها أنها اتصال شخصي بين طرفين، وقد تضم المقابلة أكثر من شخصين، أو هي تبادل للسلوك أي تبادل الحديث والإصغاء والإيماءات، وغير ذلك من صور الاتصالات اللفظية وغير اللفظية (أبو شيخة، 2010م، ص126-131).

ويعد أسلوب الجدارة الوظيفية، أحد النماذج الإدارية المتقدمة في عملية تخطيط وإدارة الموارد البشرية، حيث كانت بداياته العملية على يد عالم النفس الأمريكي ماك ماكيلاند عام (1970)، عندما طلبت منه وزارة الخارجية الأمريكية حل أحد مشكلات التوظيف التي تواجهها، والتي تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، وكانت المقابلات واختبارات القبول التقليدية التي طبقت على المرشحين لشغل هذه الوظيفة على دقتها، وتعقيدها غير كافية للتنبؤ بالاختيار الصحيح بين المتقدمين، حيث أكدت نتائج الاختبارات المطبقة على المتقدمين، بأنه ليس هنالك أي ارتباط بين واقع النتائج المحصلة من هذه الاختبارات ومستويات الأداء في موقع العمل بعد التعيين، والجدارة مجموعة من العناصر، والصفات التي تتعلق بالكفاءة الفنية، والإدارية، والانضباط في العمل، وحسن التعامل، والسلوك، وهي أيضاً مجموعة المهارات، والمعارف التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، كما تشتمل على الخصائص الشخصية للفرد مثل الأنماط الذهنية، والدوافع الكامنة التي تمكنه عند استخدامها من تحقيق الأداء الناجح، لذا فالجدارة الوظيفية هي خليط مهني من المعرفة، والمهارة، والسلوك، والقدرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء. (الفضالة، 2018م، ص7-8)، ويعرفها طه كأحد المفاهيم المعاصرة في إدارة الموارد البشرية ، بأنها امتلاك القائد للقدرة على استخدام المعارف، والمهارات، والقدرات الشخصية في مواقف العمل، لذا فإن معظم المؤسسات ترفع شعار القادة الجديرين باعتبارهم الأصول الحقيقية للمؤسسة، وذلك يعني أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة لمقاييس الجدارة، ونماذجها. (طه، 2013م، ص346-347)، كما أن إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارات تهتم بتحليل نتائج عناصر الجدارة داخل المؤسسة، في تحسين العمليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من اختيار للمورد البشري، وتدريبه، وتصميم الوظائف، ومن ثم فإن أهمية الجدارة تظهر في: الاختيار والتعيين، الترقية والمسار الوظيفي، التدريب والتطوير، وإدارة الأداء، مما يتضح أهمية تحديد المؤسسات للجدارات اللازمة لشغل الوظائف لديها، حيث لم يعد معيار تميز المؤسسات بما تمتلكه من أصول مادية ملموسة، ولكن بما تمتلكه من خبرات، وكفاءات بشرية لديها، كما أنها تضمن التميز لدى المؤسسة، وتحقيق أعلى مردود للمورد البشري. (الملكاوي، 2017، ص 52-53)

ونظراً لأهمية الجدارة كمعيار في اختيار مديري المدارس، فقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة معايير الجدارة، ومنها دراسة عبدالله (2025م) والتي أكدت على ضرورة تطبيق مفهوم اكتساب الجدارات الوظيفية بشكل موسع لكافة العاملين بها من خلال توفير مقومات مادية ومعنوية، وإدراج فكر الجدارات الوظيفية ضمن خطط وأنشطة استقطاب أفضل العناصر لشغل الوظائف المختلفة، ودراسة محمود (2021م) والتي هدفت إلى تعرف أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها حول مدى تحقق أبعاد الاحتراف الأكاديمي في ضوء مدخل الجدارة المهنية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ مجتمع الدراسة من (2456) عضو هيئة تدريس، وعينة عشوائية مكونة من (255) عضواً، وتطبيق الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائجها: أن مدخل الجدارة الوظيفية من أهم مداخل إدارة الموارد البشرية في ظل التنامي غير المتناهي للمعرفة، والتغير في بنية الوظائف والأدوار، وعلى هذا الأساس بات مدخل بناء الجدارة الوظيفية النموذج الأمثل للاعتراف الأكاديمي للموارد البشرية الأكاديمية، ودراسة عبد الزهرة (2021م) والتي بحثت في مدى ممارسة الجدارة

الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ مجتمع الدراسة من (2457) مديراً ومديرة مدرسة، وعينة مكونة من (400) مديراً ومديرة مدرسة، وتطبيق الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائجها: أن مستوى ممارسة الجدارة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم كانت بمستوى متوسط، وأن الجدارة الإدارية تعد اتجاهاً حديثاً تساهم في تسخير الطاقات والقدرات العاملة في مجال الإدارة للعمل بكفاءة نحو تحقيق الديمقراطية، وسبيل للتنوع المستحب في كافة المجالات التربوية، ودراسة رشاد وعباس (2020م) والتي هدفت التعرف إلى الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، وعينة مكونة من (22) الأساتذة الخبراء، حيث يستخدم البحث استمارة لاستطلاع رأي الخبراء بشأن الجدارات الوظيفية وكان من أهم نتائجها: بناء تصور مقترح لعدد من الجدارات الوظيفية المشتركة اللازمة لاختيار القيادات الأكاديمية وتتمثل في جدارات خاصة بالتفكير الاستراتيجي، وجدارات الإنجاز، أما الجدارات المتعلقة بالحزم التقنية فتتمثل في امتلاك القدرة على توظيف شبكات المعلومات والتعامل مع البرمجيات وتوظيف البيانات والوسائط التكنولوجية في صنع القرار التعليمي الجامعي، أما الجدارات الخاصة بالحزم الشخصية السلوكية فهي تتعلق باهتمام القائد بالتأثير في الآخرين مثل الحزم في مواجهة المرؤوسين بأسباب تدنى أدائهم وتحفيزهم، والجدارات الخاصة بالمساعدات والخدمات الإنسانية والمتعلقة بالاستجابة لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة، ودراسة جوك (Gök, 2020) إلى تقييم تصورات مديري المدارس حول مفهوم الجدارة، مستخدمة المنهج الوصفي، وعينة مكونة من (185) مديراً يعملون في المدارس الابتدائية والثانوية بمحافظة أنطاليا في تركيا، وكان من أهم نتائجها: أن الجدارة تلعب دوراً مهماً في إدارة المدارس خاصة في وقت الطوارئ والأزمات، وقدرة المديرين الجديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة، وأن الموهبة هي إحدى أساسيات الجدارة، كما هدفت دراسة ستيد وآخرون (Steed et al, 2020) إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس حول معيار الجدارة عند اختيار مديري المدارس، متبعة المنهج المختلط، وكانت عينة الدراسة مكونة من مديري مدارس ولاية نيو ساوث ويلز، باستطلاع رأي عبر الإنترنت لجمع البيانات الكمية والنوعية، وكان من نتائجها: وجود تباين على مستوى الولاية في تصورات مديري المدارس، عند تحديد الجدارة لأغراض اختيار مديري المدارس، ودراسة العياصرة (2019) والتي هدفت إلى معرفة درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المتقدمين لشغل وظيفة مدير ومساعد مدير مدرسة بمديرية تربية وتعليم محافظة جرش للعام الدراسي (2018/2019م)، وعينة بسيطة حجمها (108) فرداً من مجتمع الدراسة، وتطبيق الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائجها: أن درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى أثر الجنس لصالح الذكور، وفي سنوات الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة (10) سنوات فأقل، وفي المؤهل العلمي ولصالح ماجستير وأعلى.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر وظيفة مدير المدرسة من أهم الوظائف في النظام التعليمي، ومدخل أساسي يعتمد عليه النظام في تحقيق أهدافه، لذا فإن عملية اختيار مديري المدارس تتطلب توفر عدة معايير تكون مبنية على أسس سليمة، فنتم عملية المقارنة بين صفات وخصائص ومؤهلات المترشحين، وما بين متطلبات العمل، حتى يتم اختيار أفضل المترشحين لشغل هذه الوظيفة، وهي لا شك أنها عملية شاقة وعسيرة، وهذا ما أكدته دراسة العياصرة (2019م)، ودراسة سالمان (2018م)، ودراسة أكباسلي وآخرون (Akbasli et al, 2017)، والتي أكدت جميعها على ضرورة اختيار مديري المدارس بالاعتماد على عدة أسس ومعايير واضحة ومحددة، تمهد لاختيار أفضل العناصر لشغل وظيفة مدير المدرسة، ومن ضمن هذه المعايير معيار الجدارة، وحيث أن أحد الباحثين يعمل كمدير مدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية، فإنه يهدف إلى التعرف إلى درجة

توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم.

وتتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما درجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين؟

ويتفرع منه السؤال التالي:

1) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

فرضيات الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات مديري المدارس ومساعدتهم لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات مديري المدارس ومساعدتهم لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات مديري المدارس ومساعدتهم لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف إلى درجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين.

ويتفرع منه عدة أهداف منها:

الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات مديري المدارس ومساعدتهم لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

1.6 أهمية الدراسة:

وتتمثل في:

أولاً: الأهمية النظرية:

تعتبر الدراسة الحالية من حيث موضوعها من الدراسات التي تحوز على اهتمام رسمي السياسات التعليمية، وصناع القرار، والمسؤولين عن اختيار مديري المدارس.

تقدم هذه الدراسة شرحاً وافياً حول درجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة

الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين، وهي من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع.

حاجة المكتبات العربية لهذا اللون من الأدب التربوي.

جذب انتباه الإدارة التعليمية العليا في وكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لموضوع اختيار مديري المدارس، لأهميته الوظيفية والواقعية في الميدان التربوي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الفئات التالية:

المسؤولون التربويون في برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية (الأونروا)، في تحسين معايير اختيار مديري المدارس ومساعدتهم، وبخاصة معيار الجدارة.

المعلمون المتقدمون لوظيفة مدير مدرسة أو مدير مساعد.

طلبة الدراسات العليا في تخصص أصول التربية الإدارية التربوية، حيث تفتح لهم آفاقاً جديدة في مجال تخصصهم.

الباحثون في علوم الإدارة، والإدارة التربوية، ومشكلات التعليم العام والعالي.

حدود الدراسة:

اشتملت الدراسة عدة محددات وجهتها نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وهي:

حد الموضوع: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد درجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية من فلسطين.

الحد المؤسسي: مدارس وكالة الغوث الدولية (الأونروا).

الحد المكاني: المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين.

الحد الزمني: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2022/2023م.

الحد البشري: مديرو المدارس في مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى (دير البلح، المغازي، البريج، النصيرات) من المحافظات الجنوبية من فلسطين.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الجدارة:

مجموعة السمات والمعارف والمهارات والمؤهلات الشخصية والعملية التي يمتلكها الفرد في المؤسسة التعليمية، والتي تتحد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام بكفاءة عالية، ومن ثم تمكّن الفرد من تحقيق مستوى أداء وظيفي فعال (الشهري، 2021م، ص233)

عملية اختيار مديري المدارس:

هي المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة، واختيار أفضلهم، بناءً على أسس ومعايير سليمة (أبو شيخة، 2010م، ص113).

ويعرفها الباحث إجرائياً: هي عملية منهجية ومنظمة تعمل على تسهيل انتقاء واصطفاء أفضل المترشحين لشغل الوظيفة، ممن تتوفر فيهم الصفات والمؤهلات القيادية، والمنسجمة مع المعايير والأسس الموضوعية مسبقاً.

مدير المدرسة:

تعرف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مدير المدرسة على أنه: المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تيسير، وتسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي، ويعد المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور، ويناط به مجموعة من المهام والمسؤوليات. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، 2013-2014 : 11)

ويعرف الباحث مدير المدرسة إجرائياً: بأنه شخص يرأس فريق العاملين في المدرسة، يوجه أنشطتها ويشرف عليها ويتابع تنفيذها، بحيث تتوفر فيه الصفات والسمات والمؤهلات، التي تجعل منه الشخص المناسب لقيادة المدرسة، وتحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة، وأسرع وقت، وأقل جهد.

درجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري المدارس:

يعرف الباحث درجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس إجرائياً: بأنها التقديرات التي يتم الحصول عليها من استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة وهي الاستبانة المعدة لذلك.

الإطار النظري:

مفهوم الجدارة:

يعد مفهوم الجدارة من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، تسعى معظم المؤسسات ومنها التعليمية لامتلاكها من قبل الأفراد العاملين بها؛ كونه يركز على مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والخصائص المشتركة للأفراد الذين يمتلكونها ويتمتعون بها.

حيث يعرفها (رشاد، وعباس) على أنها: مجموعة من القدرات والسمات والدوافع والمهارات التي يتمتع بها القائد الأكاديمي، والتي تؤهله لتحقيق أفضل معدل للأداء الجامعي، وبما يحقق أهداف الجامعة التي يعمل بها وفي هذا تتوزع الجدارات الوظيفية إلى ستة مجالات رئيسية هي: الجدارات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي، والإنجاز، والحزم التقنية، والحزم السلوكية والشخصية، والمساعدات والخدمات الإنسانية، والفعالية الشخصية. (رشاد و عباس، 2020: 116)، واتفق معه (Hajiali) عندما عرفها بأنها: مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات الإيجابية التي ينبغي على الفرد العامل امتلاكها لأداء وظيفته بنجاح، والتي تشمل على الجدارات: القيادية، الإنتاجية، التقنية أو الفنية، الشخصية والسلوكية التي تساهم في الأداء الاستثنائي للدور الوظيفي. (Hajiali et al. 2022: 60)، وأضافت (أحمد) بأنها: مجموعة القدرات والمهارات والكفاءات والمعارف والخبرات ومميزات شخصية أخرى وحاسمة، تلزم العاملين بمؤسسة ما للنجاح والتطوير المهني، وإنتاج أداء أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها بكفاءة وفعالية عالية. (أحمد، 2018: 52)، ويعرفها الباحث على أنها: مجموعة المهارات المهمة والمطلوبة للقيام بالعمل بأعلى مستوى من الأداء الشخصي نحو تحقيق الأهداف المنشودة بأسرع وقت وأقل جهد ممكن.

أهمية الجدارة:

تتمثل أهمية الجدارة في المزايا التي يمكن الحصول عليها من تطبيقها في أي مؤسسة تعليمية، وفي مقالة (Inspire for HR services نشرت بتاريخ 2024/6/30) تحت عنوان (الجدارات: المفهوم والأهمية وأنواعها وأبرز مقدمي تقييم الجدارات) ذكرت أن أهمية الجدارة تنبع من أنها: تعتمد قرارات التوظيف والاختيار على تحليل البيانات المتعلقة بالجدارة

المطلوبة للوظيفة وتقييم مدى توفر هذه الجدارات لدى المرشحين المحتملين، كما أنها تُستخدم كأساس لاتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي، من خلال الاعتماد على بيانات دقيقة وموثوقة تتعلق بمدى نجاح الأفراد في أداء مهامهم (توافر الجدارات المطلوبة)، مما يتيح ترقية الأفراد الأكثر قدرة على تحقيق الأداء المطلوب، بالإضافة إلى المساعدة في تحديد فجوات المهارات من خلال مقارنة ما يمتلكه الموظفون من مهارات وقدرات مع متطلبات الوظيفة، مما يسهل توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوات بشكل منهجي ومنظم، كما أنها تعمل على تقليل الجدل والاختلاف حول تقييم الأداء، من خلال وضع معايير قياسية واضحة للسلوكيات والتصرفات المطلوبة، مما يسهل عملية التقييم بشكل أكثر دقة وموضوعية. (<https://www.linkedin.com/pulse/> / الخميس 2025/11/13 الساعة 22:00).

ويرى الباحث أن أهمية تطبيق مبدأ الجدارة ينبع من توفير بيئة عمل آمنة وجذابة تتسم بالعدل والمساواة وتحقيق الشفافية، والعمل على استخراج أفضل ما عند الموظفين من مهارات وكفاءات، والإقلال من ترك العمل من قبل الموظفين أي المحافظة على استقرار تشكيل المؤسسة (غياب عامل دوران العمل كلما أمكن).

أنواع الجدارات:

الجدارات الأساسية: وهي الجدارات المطلوبة لجميع المناصب في المؤسسات مثل: بناء العلاقات الشخصية، التفكير التحليلي كحل المشكلات، خدمة العملاء والدعم، والاتصالات والتخطيط والتنظيم وإدارة العمل، والعمل الجماعي التعاوني، وتوعية المؤسسة.

الجدارات الإدارية: وهي الجدارات المطلوبة للمناصب التي تدير أو تقود الأشخاص والأفراد أو الأقسام، وبناء الشراكات، وتسهيل عملية التغيير والقيادة الفردية وإدارة الأفراد والموارد، والقيادة الاستراتيجية.

الجدارات الوظيفية وهي الجدارات التي تتعلق بالوظيفة: التدريب، والعرض التقديمي، وإدارة النزاع، وفض النزاعات الإدارية دعم البحث؛ الوعي، وتسهيل الاجتماعات والمشاركة، التفاوض والقدرة على الإقناع.

الجدارات التمكينية: وهي الجدارات التي تمكن أو تدعم أداء المنصب: القدرة على التكيف والمرونة، والتفكير النظري والتعلم المستمر، الإبداع والابتكار، وصنع القرارات والأحكام، الإنتاجية، التأثير والمبادرة، الالتزام بالجودة ومعايير العمل. (دليل قياس الجدارات من خلال المؤشرات السلوكية بحسب المستوى الوظيفي: 8)

منهج الدراسة:

اتباع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، والذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي؛ دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها مباشرة " (الأغا، 2000: 43).

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين من كلا الجنسين، والبالغ عددهم (62) مدير ومديرة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من كلا الجنسين من خارج العينة الكلية، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على العينة الاستطلاعية بهدف التحقق من صلاحية الأداة

للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة، وقد تبين أن هناك تجانساً بين أفراد العينة الاستطلاعية وأفراد المجتمع الأصلي، مما أدى إلى تضمين هذه العينة إلى العينة الفعلية عند تطبيق الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة الكلي المكون من (62) مديراً ومديرة، وقد استجاب (49) مديراً ومديرة، تمثل ما يقارب من (80%) من حجم مجتمع الدراسة، وهي نسبة كافية من أجل تطبيق أداة الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

وصف العينة:

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

جدول (1.4): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية

المتغيرات التصنيفية	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	24	49.0
	أنثى	25	51.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	23	46.9
	دراسات عليا	26	53.1
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	4	8.2
	من 5 إلى 10 سنوات	9	18.3
	أكثر من 10 سنوات	36	73.5
المجموع		49	100.0

أداة الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على الأطر النظرية والدراسات السابقة كدراسة محمد (2024) ودراسة الغامدي (2024)، ودراسة أحمد (2022)، قام الباحث بإعداد استبانة الجدارة، وتكونت الاستبانة من (24) فقرة.

صدق الأداة:

أولاً: صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض الصورة الأولية للاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في أصول التربية والإدارة التربوية من الجامعات والوزارات الفلسطينية، وذلك بهدف معرفة ملاحظاتهم حول تحقيق فقرات الاستبانة لأهداف الدراسة، ومدى انتماء الفقرات للاستبانة، وسلامتها من حيث الصياغة اللغوية، وبعد استعادة الاستبانات قام الباحث بتفريغ مجموعة الملاحظات التي أبداهها المحكمون، وفي ضوءها قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات، وبقيت الاستبانة محافظة على عدد فقراتها وهو (24) فقرة، حيث وصلت أداة الدراسة إلى صورتها النهائية.

وتتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت (بدرجة كبيرة جداً - بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة منخفضة - بدرجة منخفضة جداً) وتصحح على التوالي بالدرجات: (5-4-3-2-1) وجميع الفقرات إيجابية التصحيح، ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته لحساب الدرجة الكلية للجدارة، وتتراوح الدرجة على

الاستبانة ككل بين (24-120 درجة) وتعتبر الدرجة المنخفضة عن ضعف تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين، فيما تعتبر الدرجة المرتفعة عن قوة تقديرهم لدرجة هذا التوافر.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة، مع بيان مستوى الدلالة أسفل الجدول:

جدول (2.4): معاملات ارتباط درجات فقرات استبانة (الجدارة) مع الدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرات	معامل الارتباط R	قيمة Sig
1	تراعى الأقدمية في الخدمة.	0.671**	0.000
2	تراعى مستوى المؤهل العلمي.	0.720**	0.000
3	تراعى حصول المتقدم للوظيفة على تقدير أفضل أداء في آخر سنتين.	0.638**	0.000
4	المساهمة بالنشاطات التربوية داخل المدرسة وخارجها.	0.838**	0.000
5	المقدرة على التخطيط والتنظيم المدرسي.	0.909**	0.000
6	المقدرة على الإشراف والمتابعة والتوجيه.	0.917**	0.000
7	المقدرة على الاتصال والحوار والإقناع.	0.913**	0.000
8	المقدرة على حل المشكلات.	0.950**	0.000
9	الإلمام بمفاهيم الإدارة المدرسية.	0.939**	0.000
10	المقدرة على اتخاذ القرارات.	0.944**	0.000
11	المقدرة على التعامل مع الحاسوب، ووسائل التكنولوجيا.	0.870**	0.000
12	التأكد من معرفة المتقدم للوظيفة بالوائح والأنظمة المدرسية.	0.949**	0.000
13	المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة بحكمة وبعد نظر.	0.927**	0.000
14	الإحساس بالمسؤولية نحو واجبات العملية التربوية.	0.929**	0.000
15	المقدرة على التحليل المنطقي للأمور.	0.935**	0.000
16	المقدرة على فهم الذات والآخرين.	0.925**	0.000
17	المقدرة على الفهم المتبادل بين القائد والمرؤوس.	0.930**	0.000
18	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة قبل التكليف والمقابلات.	0.805**	0.000
19	يتم إجراء اختبار تحريري للمتقدمين لشغل الوظيفة.	0.923**	0.000
20	يتم إجراء اختبار شفهي (المقابلة الشخصية) للمتقدم.	0.937**	0.000
21	خضوع المتقدم لدورة تدريبية تتعلق بالإدارة المدرسية.	0.694**	0.000
22	اجتياز برنامج القيادة من أجل المستقبل.	0.845**	0.000
23	خضوع المتقدم لفترة تدريبية مدتها سنة واحدة بعد التكليف بالوظيفة.	0.655**	0.000
24	العمل بأنظمة وقوانين وقيم وكالة الغوث الدولية.	0.937**	0.000

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتضح أن فقرات استبانة (الجدارة) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

2. ثبات استبانة "الجدارة":

يعني الثبات أنه إذا طبق مقياس على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل فرد في هذا المقياس ثم أعيد إجراء نفس المقياس على نفس هذه المجموعة ورصدت أيضاً درجات كل فرد، فإن الترتيب النسبي للأفراد في المرة الأولى يكون قريباً لترتيبهم النسبي في المرة الثانية. (أبو ناهية، 1979: 2000)، وقد قام الباحث بحساب ثبات الأداة بالطريقتين التاليتين:

أولاً- طريقة التجزئة النصفية: Split-half method

جدول (3.4): معامل ثبات استبانة "الجدارة" وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

معامل الثبات	الارتباط قبل التعديل [®]	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للاستبانة
0.967	0.936	24	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبانة (0.967)، وهي قيمة مرتفعة، وذلك يدل على الوثوق بهذه الاستبانة في التعرف إلى درجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين.

ثانياً: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

قام الباحث بتقدير ثبات استبانة "الجدارة" في صورتها النهائية بحساب معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4.4): معامل ثبات استبانة "الجدارة" بطريقة كرونباخ ألفا

قيمة ألفا	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للاستبانة
0.985	24	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.985) وهي قيمة مرتفعة، والتي تطمئن الباحث للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية، مما سبق يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

* المحك المعتمد في الدراسة

تم تصحيح الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في أبعاد الدراسة، تم حساب المدى (5-1)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة، أي (4/5=0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد

جدول (1.5): يوضح القيم المرجعية للحكم على مستوى الوزن النسبي

م	درجة الموافقة	طول الفترة	الوزن النسبي المقابل للفترة	المستوى
1	قليلة جداً	من 1 - 1.80	20% - 36%	منخفضة جداً
2	قليلة	أكثر من 1.80 - 2.60	36% - 52%	منخفضة
3	متوسطة	أكثر من 2.60 - 3.40	52% - 68%	متوسطة
4	مرتفعة	أكثر من 3.40 - 4.20	68% - 84%	كبيرة
5	مرتفعة جداً	أكثر من 4.20	84% - 100%	كبيرة جداً

(Ozen et al, 2012: 9)

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وتفسيرها

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: ما درجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين ؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على استبانة "الجدارة" بدرجتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (2.5): المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستبانة "الجدارة" بدرجتها الكلية

الدرجة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	الدرجة الكلية للاستبانة
كبيرة	75.64	0.524	3.782	24	

يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين؛ حصل على وزن نسبي (75.64%) أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة التربية والتعليم في وكالة الغوث بغزة قامت بعقد العديد من الدورات التدريبية، وورش العمل؛ للخروج بأفضل التوصيات والآليات والتي من الممكن تطبيقها عند اختيار مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية كعقد الاختبارات التحريرية، والمقابلات الشفهية، كما أنها استفادت من خبرات الدول الأخرى والمتقدمة في هذا المجال.

2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة على السؤال السابق، انبثقت منه الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى).

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن=24) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن=25) لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4.5): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة

لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة Sig	قيمة "T"	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	
غير دالة إحصائياً	0.465	0.737	0.513	3.726	24	ذكر	الاستبانة ككل
			0.539	3.837	25	أنثى	

يتبين من الجدول السابق أن قيمة "Sig" المقابلة لقيمة "T" أكبر من (0.05) في الدرجة الكلية للاستبانة؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كلا الجنسين يقوم بالخضوع لنفس المعايير عند عملية الاختيار، وتكون لديهم المعرفة التامة بهذه المعايير، كما أنهم حضروا هذه التدريبات بشكل جماعي، واطلعوا على النشرات الصادرة بخصوص هذه المعايير، وتتفق مع هذه النتيجة دراسة الغامدي (2024)، ودراسة محمد (2024)، واللذان أكدتا على عدم وجود فرق بين استجابة الجنسين لمعايير الجدارة.

الفرضية الثانية: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)؟

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس (ن=23) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي دراسات عليا (ن=26) لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5.5): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة

لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة Sig	قيمة "T"	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
غير دالة إحصائياً	0.230	1.215	0.598	3.879	23	بكالوريوس	الاستبانة ككل
			0.444	3.697	26	دراسات عليا	

- يتبين من الجدول السابق أن قيمة "Sig" المقابلة لقيمة "T" أكبر من (0.05) في الدرجة الكلية للاستبانة؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين والمديرات خضعوا لنفس الدورات التدريبية، والبرامج التربوية ومنها (برنامج القيادة من أجل المستقبل)، كما أنه تم الإشراف عليهم بنفس الاستراتيجيات والطرق، وقد اختلفت هذه مع دراسة أبو كوش (2024)، والتي أظهرت على وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا في مقياس الجدارة القيادية لصالح فئة من حملة الدراسات العليا.

الفرضية الثالثة: ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6.5): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة

درجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.003	2	0.001	0.004	0.996	غير دالة إحصائياً
داخل المجموعات	13.203	46	0.287			
الإجمالي	13.206	48				

- يتضح من الجدول السابق أن قيمة "Sig" المقابلة لقيمة "F" أكبر من (0.05) في الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى جميع المديرين سواء كانوا مديرين جدد أو هم في الخدمة منذ سنوات قد خضعوا لنفس المعايير أثناء عملية اختيارهم لوظيفة مدير مدرسة.

ملخص بنتائج الدراسة:

يجمل الباحث نتائج الدراسة الميدانية من خلال العرض التالي:

1. أن الوزن النسبي لتقدير عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين، حصل على (75.64%) أي بدرجة كبيرة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظة الوسطى من المحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

التوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وبالاستفادة من اطلاع الباحث على توصيات الدراسات السابقة ذات الصلة، فإنه يوصي بما يلي:

اعتماد معيار حصول المتقدم للوظيفة على تقدير أفضل أداء في آخر سنتين، لزيادة المنافسة بين المتقدمين، وتحسين المردود التربوي أثناء تأدية الموظفين عملهم كمعلمين.

مراعاة معيار الأقدمية والخبرة في العمل، حتى لا يتم تعيين مديريين من ذوي السن الصغير، والذي قد لا يكون لديه الدراية الكاملة في قيادة المجتمع المدرسي داخلياً وخارجياً.

إخضاع المتقدمين لفترة تجريبية مدتها سنة واحدة بعد التكليف بالوظيفة، للتأكد من صلاحية وأهلية المرشحين لوظيفة مدير مدرسة.

بحوث ودراسات مقترحة:

من أجل إثراء موضوع الدراسة الحالية، فإن الباحث يقترح إجراء البحوث والدراسات التالية:

دور الجدارة الوظيفية في تحقيق التميز الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

درجة توافر معيار الجدارة في اختيار مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

المراجع العربية:

أبو شيخة، نادر أحمد. (2010م). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

Abu Sheikha, Nader Ahmad. (2010). Human resource management: A theoretical framework and practical cases. Amman: Dar Safa for Publishing and Distribution.

أبو كوش، عبد العزيز. (2024). درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية العربية الإدارة ذاتياً في منطقة النقب للجدارات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين (دراسة تنبؤية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية.

Abu Koush, Abdul Aziz. (2024). The degree to which principals of self-managed Arab primary schools in the Negev possess leadership competencies and their relationship to job performance from teachers' perspectives: A predictive study. Unpublished doctoral dissertation, Arab American University.

أبو ناهية، صلاح الدين. (2000). الطرق الإحصائية في البحث والتدريس، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

Abu Nahia, Salah al-Din. (2000). Statistical methods in research and teaching (2nd ed.). Cairo: Anglo-Egyptian Bookshop.

أبو حسب الله، سامي. (2023). تصور مقترح لتطوير عملية اختيار مديري المدارس الفلسطينية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

Abu Hasaballah, Sami. (2023). A proposed framework for developing the selection process for Palestinian school principals in light of contemporary global trends. Doctoral dissertation, Islamic University, Gaza, Palestine.

- أحمد، أمل (2018). الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، 52، 34-126.
- Ahmad, Amal. (2018). Professional competencies required for heads of academic departments at Assiut University from faculty members' perspectives: A field study. Educational Journal, 52, 34-126.
- أحمد، وليد (2022). تصور مقترح للجدارات الوظيفية اللازمة لمعلمي التعليم العام في مصر لتطبيق التعليم الإلكتروني، المجلة التربوية، جامعة أسيوط، 95، 1895-1971.
- Ahmad, Walid. (2022). A proposed framework for the job competencies required by general education teachers in Egypt to implement e-learning. Educational Journal, Assiut University, 95, 1971-1895.
- أرناؤوط، أحمد إبراهيم. (2017م). دراسة مقارنة لنظام الاختيار لوظائف القيادة المدرسية في سنغافورة وفنلندا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، 14(69)، 299-386.
- Arnaout, Ahmad Ibrahim. (2017). A comparative study of selection systems for school leadership positions in Singapore and Finland and their potential application in Egypt. Journal of the Faculty of Education, Beni-Suef University, 14(69), 299-386.
- الأغا، إحسان خليل. (2000). البحث العلمي عناصره مناهجه أدواته، مطبعة الأمل التجاري، غزة، فلسطين.
- Al-Agha, Ihsan Khalil. (2000). Scientific research: Its elements, methods, and tools. Gaza, Palestine: Al-Amal Commercial Press.
- الجبوعة، مصطفى. (2017م). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- Al-Jarboua, Mustafa. (2017). Human resource management. Amman: Dar Ibn al-Nafis for Publishing and Distribution.
- دليل قياس الجدارات من خلال المؤشرات السلوكية بحسب المستوى الوظيفي، https://agilefortraining.com/pdfb/Ar_SOFT_SKILLS_AGILE.pdf.
- Guide to measuring competencies through behavioral indicators by job level. https://agilefortraining.com/pdfb/Ar_SOFT_SKILLS_AGILE.pdf.
- رشاد، عبد الناصر و عباس، هشام (2020). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية" تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 7 (25)، 105-207.
- Rashad, Abdul Nasser, & Abbas, Hisham. (2020). Job competencies required for academic leaders at Egyptian universities: A proposed framework. Journal of Educational Sciences, Egyptian Society for Comparative Education and Educational Administration, 7(25), 105-207.
- رشاد، عبدالناصر و عباس، هشام. (2020). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية "تصور مقترح"، مجلة الإدارة التربوية، (25)، 105-205.
- Rashad, Abdul Nasser, & Abbas, Hisham. (2020). Job competencies required for academic leaders at Egyptian universities: A proposed framework. Journal of Educational Administration, (25), 105-205.

الرشدي، فاطمة وضحاوي، بيومي والعاصي، نهى. (2021م). تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 50(2)، 205-245.

Al-Rashidi, Fatima, Dahawi, Bayoumi, & Al-Assi, Noha. (2021). Developing the selection process for secondary school principals in Kuwait by drawing on the Australian experience. Journal of the Faculty of Education in Ismailia, 50(2), 205-245.

زايد عبدالرحمن الشهري، نورة. (2021). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 37(6)، 227-261.

Al-Shahri, Noura Zayed Abdulrahman. (2021). The role of competency system applications in developing the performance of general education institutions in Saudi Arabia: A prospective vision. Journal of the Faculty of Education, Assiut University, 37(6), 227-261.

سالم، علي أحمد محمد. (2018). تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، بحث محكم، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 34(2)، 390-456.

Salman, Ali Ahmad Muhammad. (2018). A proposed framework for developing the selection and training system for primary school principals in Saudi Arabia in light of the experiences of selected countries. Peer-reviewed article, Journal of the Faculty of Education, Assiut University, 34(2), 390-456.

طه، عاطف جابر. (2013م). قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية. القاهرة: الدار العالمية للعلوم.

Taha, Atef Jaber. (2013). Contemporary global issues in human resources. Cairo: Al-Dar Al-Alamiyya for Sciences.

عبد الزهرة، منتهى. (2021). الجدارة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، 75(1)، 19-40.

Abdul Zahra, Muntaha. (2021). Administrative competence among primary school principals in Baghdad Governorate from their own perspectives. Al-Mustansiriyah Journal for Arab and International Studies, Al-Mustansiriyah University, (75), 19-40.

عبد الله، مصطفى محمد يوسف (2025). دور اكتساب الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر، بحث محكم، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 39، 189-262.

Abdullah, Mustafa Muhammad Yusuf. (2025). The role of acquiring job competencies as a mediating variable in the relationship between job rotation and career path planning: An application to commercial banks in Egypt. Peer-reviewed article, Scientific Journal for Commercial Research and Studies, 39, 189-262.

الغامدي، منال. (2024). الجدارات الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى في ضوء معايير تقييم الأداء الأكاديمي، بحث محكم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، 5(32)، 153-180.

Al-Ghamdi, Manal. (2024). Job competencies of faculty members at Umm Al-Qura University in light of academic performance evaluation standards. Peer-reviewed article, Journal of Educational and Psychological Sciences, Islamic University of Gaza, 32(5), 153-180.

الفضالة، فهد. (2018م). الجدارة في العمل، المعهد العربي للتخطيط، ع 140.

Al-Fadala, Fahad. (2018). Competence at work. Arab Planning Institute, issue 140.

محمد، عصام. (2024). تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، بحث محكم، مجلة كلية الخدمة الجامعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، (37)، 184-2018.

Muhammad, Essam. (2024). A proposed framework from the perspective of the community organization method for developing the job competencies of staff in social work education institutions. Peer-reviewed article, Journal of the Faculty of Social Work for Social Studies and Research, Fayoum University, (37), 184-2018.

محمود عبدالله محمود، ولاء. (2021). رؤية مقترحة لتحقيق الاحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها في ضوء مدخل الجدارة المهنية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 32(128)، 799-900.

Mahmoud, Walaa Mahmoud Abdullah. (2021). A proposed vision for achieving academic professionalism among faculty members at Benha University in light of the professional competency approach. Journal of the Faculty of Education, Benha University, 32(128), 799-900.

معن محمود العياصرة. (2019). درجة تطبيق معايير الجدارة في اختيار مديري المدارس ومساعدتهم في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش من وجهة نظر المتقدمين لشغل الوظيفة. مجلة جدارات للدراسات والبحوث، 5 (1)، 277-254.

Al-Ayasrah, Maan Mahmoud. (2019). The degree of application of merit criteria in selecting school principals and their assistants in the Directorate of Education of Jerash Governorate from applicants' perspectives. Jadarat Journal for Studies and Research, 5(1), 277-254.

الملكاوي، إبراهيم. (2017م). الجدارات الجوهرية- الطاقة نحو التفوق - الدليل التكملي للفرد والمنظمة، عمان: الوراق للنشر والتوزيع .

Al-Malkawi, Ibrahim. (2017). Core competencies: Energy toward excellence—A development guide for individuals and organizations. Amman: Al-Warraq for Publishing and Distribution.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2013-2014م). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة. الإدارة العامة للمتابعة الميدانية، دائرة الإدارات المدرسية، فلسطين.

Palestinian Ministry of Education. (2013-2014). Procedural guide for school principals. General Directorate of Field Follow-up, Department of School Administrations, Palestine.

المراجع الأجنبية:

Akbasli, S & et all. (2017) , Selection process principals in turkey and some other countries A comparative study ,Universal Journal of Education Research, 5(12) , 2251-2258 .

Gök, R. (2020). The Perceptions of School Administrators Concerning" Merit" Concept: A Metaphor Study. Journal of Pedagogical Research, 4(3), 299-311.

Balyer, A. (2017). School principals' views on administration work, their "frequent turnover" and its effects on their work. The Qualitative Report, 22(5), 1471.

Pereda, P., Lucchesi, A., Mendes, K., & Bresolin, A. (2019). Evaluating the impact of the selection process of principal in Brazilian public schools. *Nova Economia*, 29(2), 591-621.

Steed, K., De Nobile, J., & Waniganayake, M. (2020). Merit selecting school leaders: Australian principals' perspectives. *International Journal of Educational Management*, 34(8), 1303-1315.

(الخميس 2025/11/13 الساعة 22:00) /<https://www.linkedin.com/pulse>

Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.

Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* , 1(2). 6-23