

معايير مقترحة لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية

داود كسابري، راتب السعود*

ملخص

هدفت الدراسة إلى تطوير معايير لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع معلمي وإداريي مدارس الفرير وتراسنطا في فلسطين العاملين خلال الفصل الأول في العام الدراسي 2014-2015، والبالغ عددهم (470) فرداً.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة اختيار القادة التربويين حسب المعايير الموضوعية مرتفعة، وحصل كل بُعد من أبعاد الجودة الشخصية على أهمية مرتفعة في اعتمادها كمعايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة، وجاء بُعد الصفات الشخصية الإيجابية في المرتبة الأولى، تلاه بُعد العلاقات الإنسانية، ثم بُعد الأداء المتميز في العمل، ومن ثم التواصل الفعال، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تطوير معايير لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع، وأبعاد الجودة الشخصية، وضمت المعايير (67) معياراً موزعة على أربعة أبعاد هي: معايير الصفات الشخصية الإيجابية، ومعايير العلاقات الإنسانية، ومعايير التواصل الفعال، ومعايير أداء المتميز في العمل.

الكلمات الدالة: القادة التربويين، الجودة الشخصية، معايير اختيار.

المقدمة

وجودتها يرتبطان بالبوصلية الإدارية. وعليه، فإن واقع الأداء المدرسي لن يرتفع فوق واقع الأداء الإداري الذي تتعايش معه، الأمر الذي يدعو إلى الإقرار بأن الإدارة العصرية تشكل مطلباً يفرض نفسه على مدرسة الغد حتى يتم تحقيق فعاليتها.

ولما كانت فعالية المؤسسة التربوية، تعتمد بشكل أساسي على قيادتها، كان من اللازم الاهتمام بعملية انتقاء هذه القيادات، من خلال اعتماد معايير واضحة ودقيقة وعلمية، يتم بموجبها اختيار القيادات التربوية، التي يؤمل منها رفع مستوى المنظمة التربوية التي يقودونها، وتطوير أداءات العاملين معهم، ومواكبة روح العصر بكل معطياته ومتغيراته. إن محور القيادة الأساسي هو عملية التأثير Influence من القائد في العاملين. وحتى يكون التأثير إيجابياً وفعالاً، يتوجب أن يحظى القائد باحترام العاملين وتقديرهم له، ولا يحصل ذلك إلا إذا كان القائد التربوي إنساناً خلوفاً وكفوفاً، يمتلك كل مقومات القيادة في جودته الشخصية ومقدرته على التعامل مع العاملين، ومقدرته على إحداث التغيير المطلوب، وتوجيه دفة العمل التربوي من خلال رؤية واضحة وثاقبة تؤثر في العاملين، وتدفعهم إلى تبني ثقافته؛ فتصبح منظمته التربوية قادرة على تحقيق أهدافها ببسر وسهولة.

وقد أكد السعود (2009) على أن حُسن اختيار القادة

يعتمد نجاح المدرسة أساساً على نوعية قيادتها. إذ تقع على عاتق هذه القيادة مسؤولية التخطيط، والتنفيذ، وتيسير الأعمال وتقييمها. وهذا يشير إلى حاجة المدرسة، وسائر المؤسسات التربوية إلى قيادة تربوية ملمة بكل جوانب العملية التربوية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

إن القيادة الفعالة Effective Leadership ليست مقصورة على توجيه المعلمين وحفظ النظام وتنفيذ المخططات فحسب، بل إن فعاليتها تعتمد على إنجاز العمل من خلال الإسهام ومشاركة الآخرين، وهذا بدوره يتطلب أن يكون القائد التربوي ممتلكاً للمهارات والقدرات العالية. ويقع على عاتق القادة التربويين مسؤولية تحقيق أهداف البرامج الأكاديمية، ومرامي النشاطات الصفية واللاصفية؛ لأنهم يمثلون أهم المدخلات بحكم أدوارهم، ويتوقف عليهم مستوى جودة المخرجات.

ولقد أشار مطاوع (2003) إلى أن واقع الأداء البشري يتأثر بواقع الأداء الإداري الذي يحكمه، وأن حجم الخدمات

* كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2015/7/1، وتاريخ قبوله 2015/10/4.

القادة في المدرسة عملية أساسية، تحتاج إلى كثير من المعايير بهدف ضمان مستقبل المدرسة، وتميزها عند اختيار قادتها. ولما كانت المدارس الخاصة في فلسطين قد وُجدت منذ مئات السنين، وتخرج منها الألوف من الطلبة الذين وصلوا إلى مراكز قيادية داخل فلسطين وخارجها، ولما كانت هناك إشكالية حقيقية في اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين، إذ أنه لا يوجد معايير مكتوبة وواضحة في هذا الشأن، ولما كان واقع اختيار القادة التربويين في هذه المدارس يعتمد بالأساس على اختيار الرئيس الأعلى بناء على معرفته بالمتقدمين للوظائف الشاغرة، ونظرة الشخصية لهم، ولما كانت عملية اختيار القادة التربويين في ضوء ابعاد الجودة الشخصية تُمثل اتجاهاً حديثاً يضمن نجاح القائد وفاعليته، فقد تولدت لدى الباحثين رغبة في إجراء هذه الدراسة، بهدف تطوير معايير موضوعية لاختيار القادة التربويين لهذه المدارس في ضوء معايير الجودة الشخصية. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما المعايير المناسبة لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية؟

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير معايير لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين من وجهة نظر معلمي وإداريي المدارس الخاصة في فلسطين؟
2. ما أبعاد الجودة الشخصية كما يوضحها الأدب التربوي الإداري، وما درجة أهميتها لعينة الدراسة؟
3. ما المعايير المناسبة لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية؟
4. ما درجة ملائمة هذه المعايير المطورة لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية اختيار القائد المدرسي، ومن مضمونها المرتبط بتطوير معايير يمكن استخدامها في عملية اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة، لتكون

التربويين بشكل عام، والقيادات المدرسية بشكل خاص، يساعد المدرسة في التقدم والازدهار، شريطة أن يبني الاختيار على معايير محددة: كالجودة الشخصية التي تعدّ عاملاً أساسياً في تدعيم المدرسة بعناصر قادرة على النهوض بها، عملاً بالقول الشائع "الشخص المناسب في المكان المناسب". ومن هنا، تقتضي عملية اختيار الأشخاص وتعيينهم التأكد من صلاحية المرشح لملء الوظيفة الشاغرة، فاختيار القادة غير الصالحين قد يؤثر تأثيراً مباشراً على فاعلية المنظمة التربوية وكفاءة القدرات الإنسانية نحو تحقيق الأهداف المرجوة. والاختيار هو عمل مخطط لا بد أن يبني على التحليل لبيان المؤهلات المطلوبة والخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد.

والجودة الشخصية Personal Quality هي: تلك الخصائص الفردية التي تميز الفرد عن الآخر، وتعطيه القوة لإدراك وظيفته، وتحسين ذاته ومؤسسته (Roberts, 1995). ويعرفها مالهي (2009) بأنها الخصائص الإيجابية التي يمتلكها الفرد، ويستخدمها في علاقاته مع الناس ويتواصل معهم، ويؤدي مهمته بدقة وإتقان وفعالية؛ ولها أربعة أبعاد هي: الصفات الإيجابية، والعلاقات الإنسانية، والتواصل، والأداء المتميز، ويرى الشلبي (2012) أن الجودة الشخصية تعني: الخصائص الشخصية للفرد، التي تشكل شخصيته.

وتأسيساً على ما سبق، يُمكن القول: إنّ الفرد (الشخص) هو أهم عناصر الجودة التي تعكس أهمية الأفراد في تسيير العمل، وإتقانه، ورفع جودته وتحسينها. وهذا ما أكدته نيكول مارتن (Martin, 2008) بقولها: إنّ التركيز على الجودة الشخصية يجب أن يشكل هدفاً أساسياً للمؤسسة قبل الشروع بأيّة مبادرة لتحسين الجودة في مكان العمل، وإلا ستكون هناك نتائج غير محمودة عقابها، وبما أن القيادة التربوية تحتل مكانة مهمة في المدرسة بخاصة، وفي سائر المؤسسات التربوية بعامة، فلا بد أن يكون هنالك معايير موضوعية مطورة ليتم اختيار القيادات على أساسها. وبما أن الجودة الشخصية تعمل على تمييز الأفراد في قدراتهم، وصفاتهم الشخصية، ومقدرتهم على تأدية الأداء، فلا بد أن تكون تلك المعايير موضوعية مرتبطة بالجودة الشخصية وأبعادها، بهدف توفير قيادات كفوءة وقادرة على دفع عجلة التقدم في المدارس، الأمر الذي سوغ للباحثين القيام بهذه الدراسة.

مشكلة الدراسة

يعتمد تمييز المؤسسات التربوية على تمييز القادة التربويين فيها، فهم المتغير الأساس فيها، يقودونها بكفاءتهم ومقدراتهم، ويرسمون خططها التربوية والنهضوية. لذلك تعدّ عملية اختيار

- **التطوير Development**: هو نشاط وجهد طويل المدى يستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته، وتحسين نفسه ذاتياً (مراد، 27، 1992). ولغايات هذه الدراسة، يعرف الباحثان تطوير المعايير بأنها: بناء ووضع مجموعة من الصفات والخصائص التي يتم في ضوءها اختيار مديري المدارس الخاصة في فلسطين وتسهم في تعزيز جودة التعليم في هذه المدارس.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على القادة التربويين والإداريين والمعلمين في المدارس الخاصة المسيحية في فلسطين، للعام الدراسي 2014-2015.

الأدب النظري:

كانت مسؤولية الجودة سابقاً تقع على عاتق المؤسسة والمنظمة، ولكن هذه النظرة تغيرت، وأصبحت مسؤولية الجودة مسؤولية فردية وشخصية، بمعنى أن تحقيق الجودة يعتمد على المؤسسة ولكنه يعتمد بالأساس على أفراد تلك المؤسسة (Roberts and Sergeskeeter, 1993). ومن هنا، فإن الجودة قيمة بحد ذاتها، على الفرد أن يسعى لتحقيقها في ذاته وفي أعماله. ويتمثل دور القائد التربوي في تثمين هذه القيمة، وخلق الدافع والحافز لدى الطلبة من أجل العمل على تحقيق الجودة بكل الوسائل المتاحة، فالجودة تحثُّ الناس على العمل لإتقان عملهم، وجعل العيب فيه صفراً، وأن لا يقبل الفرد العمل كيفما كان. ولذا، فإن على الفرد القيام بمهمته بإتقان عالٍ جداً، وهذا يتطلب التدريب الكبير للعمليات التي يقوم بها الفرد في عمله، وأن يثمن العمل كقيمة تستحق العناء والتعب، وأن تثمين العمل يكون في إتقان جودته دائماً.

مفهوم الجودة الشخصية

تعرف بيتال (Bethel, 2009) الجودة الشخصية بأنها تلك الخصائص الظاهرة أو السمات الشخصية التي يمتلكها الفرد لتأدية عمله بإتقان. كما يعرفها فوزي (2011) بأنها الدرجة التي يعبر عنها الفرد عن سمات شخصية إيجابية، ويمارس علاقات إنسانية جيدة، ويظهر أداءً متميزاً في العمل، في حين يعرفها موراي (Murray, 2013) بأنها الدرجة التي يعبر بها الفرد عن ذاته، ويمارس علاقات إنسانية جيدة، ويؤدي عمله بمهنية عالية، وهي التي تعمل على رفع جودة المؤسسة والمنظمة في أدائها ودقة منتجاتها، وإن أهم سمة في الجودة الشخصية هي تقدير الذات التي تصنع الجانب الأكبر من شخصية الفرد

هادياً لراسمي السياسات التربوية في هذه المدارس، وبشكل أدق فإن الفائدة الناجمة من نتائج الدراسة هذه يمكن أن تفيد الجهات المسؤولة عن المدارس الخاصة في فلسطين، وإدارات المدارس بعامة. ذلك أن تطوير معايير اختيار القادة التربويين يعد من أكثر العوامل تأثيراً في كفاءة المدرسة ونهضتها. كما يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين والمهتمين في هذا المجال.

تعريف المصطلحات

- **القادة التربويون Educational Leaders**: هم الأشخاص الذين يقع على عاتقهم العمل القيادي في الإدارات التربوية، بحيث يكون لديهم المقدرة على التأثير في الآخرين، والتجديد والتطوير التربوي بما يتواءم مع التقدم العملي والتكنولوجي ومسايرته (عليمات ومقابلة، 2006). ولغايات هذه الدراسة، يعرف الباحثان القادة التربويين بأنهم الأشخاص الذين هم على المؤسسات التربوية كالمدرء والذين يمتلكون المهارات اللازمة لأداء علمهم بكفاءة ومهنية عالية.

- **الجودة الشخصية Personal Quality**: هي صفات الفرد الشخصية التي تشكل شخصيته، وتجعله مختلفاً عن الآخر، كما انها تطبيق أفكار الجودة على عمل الفرد، وهي لا توضح بشكل صريح كيفية القيام بالعمل، بل تقدم فلسفة ومنهجية لتحسين معرفة الفرد به، ليتعلم كيفية إتقانه حسب الأصول المرسومة لذلك (Roberts, 1995). ولغايات هذه الدراسة، يعرف الباحثان الجودة الشخصية بأنها: الخصائص الشخصية والمهنية والوظيفية عند مدير المدرسة ومساعديه لدى قيامهم بمهامهم بطريقة صحيحة وفقاً للمعايير التي يتوقعها المستفيدون، لتحقيق رضاهم من خلال ما يتمتعون به من صفات شخصية إيجابية، وعلاقات إنسانية، وتواصل فاعل، وأداء مميز في العمل كما تقيسه أداة الدراسة التي طورها الباحثان لهذا الغرض.

- **المعايير Standards**: عرفها محمد (2013) بأنها: عبارات تشير إلى الحد الأدنى من الفعاليات المطلوب تحقيقها لغرض معين، وتعتبر المعايير مرجعية يمكن الاستناد إليها في ترشيد العمل أو الاحتكام إليها في ضمان جودته والارتقاء بأداء العاملين في المنظومة التعليمية، بل وتطوير عناصرها كافة. ولغايات هذه الدراسة، يعرف الباحثان المعايير بأنها: مجموعة الصفات والخصائص الواجب توافرها في شخص (مدير المدرسة ومساعديه) للحكم على مقدرته لشغل منصب قيادي في المدارس الخاصة في فلسطين.

الدراسات السابقة ذات الصلة

قام السعود (2007) بدراسة هدفت إلى تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصر. وتكونت عينة الدراسة من (416) قائداً تربوياً. وخلصت الدراسة إلى أن المعايير المستخدمة حالياً في اختيار المشرفين تنحصر في المؤهل العلمي والشهادة الجامعية والخبرة. وأما المعايير المقترحة لمرشح المشرف التربوي فتتلخص في توافر سمات شخصية متعددة ومتنوعة، ومقدرة المرشح على القيام بالأبحاث والدراسات، وتطوير أداء المعلم.

وهدف دراسة ثلجي (2007) إلى تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة، حيث تكونت عينة الدراسة من (21) فرداً من مديري الإدارات في مركز الوزارة والتعليم في الميدان. وأظهرت نتائجها أهمية تضمين معايير جديدة لاختيار القادة التربويين: كالكفايات، والسمات الشخصية، وإتقان اللغة الإنجليزية، والاختبارات التنافسية، والترتب، والرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، والتسلسل الإداري، واستخدام التكنولوجيا، وتركيز الرؤساء، والمؤهل التربوي.

وهدف دراسة مزعل (2008) إلى الكشف عن أهمية الكفايات القيادية للجودة الشخصية للعمداء ورؤساء الأقسام في محافظة بغداد لتطوير وتحسين أدائهم. وتوصلت الدراسة، التي شملت عينتها (164) قيادياً، إلى أن الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام لتحقيق الجودة الشخصية هي: العلاقات الإنسانية والوظيفية، واتخاذ القرار والخصائص الشخصية لدى الأفراد.

وقام الحشكي (2009) بدراسة هدفت إلى تطوير معايير معاصرة لاختيار مديري المدارس الثانوية بالأردن في ضوء العلاقة بين سمات الشخصية ومستوى الثقة التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة، التي تكونت عينتها من (549) معلماً ومعلمة، وجود أربعة أبعاد لاختيار المديرين، وهي: بُعد السمات الشخصية التي تضمنت ثمانية معايير، وبعد الكفايات الفنية والإشرافية التي تضمنت عشرة معايير، وبعد الكفايات الإدارية التي تضمنت عشرة معايير، وبعد المهارات الاجتماعية التي تضمنت ستة معايير.

وأجرت صبرية اليحيوي (2011) دراسة هدفت إلى تعريف معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام: وهي الصفات الشخصية الإيجابية، والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفعال، وأداء العمل الفائق، وأساليب تعزيزها. وتكونت عينة الدراسة من (266) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الجودة

وقدراته. ويؤكد ماكسويل (2011) (Maxwell) على أن الجودة الشخصية هي قمة القيادة، فهي تقع في المستوى الخامس لمستويات القيادة والتي يسميها القمة (Pinnacle)، ويطلق عليها كلمة الاحترام؛ لأن التابعين يتبعون قائدهم بسبب شخصه ويسبب ما يمثله. وسمات هذا المستوى: النزاهة، والرؤية، والتأثير، والثقة، وحل المشكلات، والتواصل، والإبداع، والعمل الجماعي، والمواقف، والضبط الشخصي، وخدمة الآخرين.

أبعاد الجودة الشخصية

أشارت صبرية اليحيوي (2011) إلى أن للجودة الشخصية أربعة أبعاد، وهي:

1. الصفات الشخصية الإيجابية The Positive Character Traits:

وهي الصفات العقلية والبدنية والوجدانية التي يتميز بها الفرد، وتساعد على ممارسة رسالته التربوية. كما تتضمن هذه الصفات الإيجابية النضج الانفعالي الذي يساعد الإداري على الاتزان، وضبط النفس، وعدم التهور، والاعتدال في ردود الأفعال؛ مما يمنحه الروية والصبر المطلوب عند معالجة المشكلات والأزمات.

2. العلاقات الإنسانية Human Relations:

ويُقصد بها تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات، وتحسين الاتصال معهم، وإشباع رغباتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، مما يقود إلى تحسين إنتاجيتهم (السعود، 2009).

3. التواصل الفعال Effective Communication:

يعد الاتصال بين الناس أمراً جوهرياً في استمرار الحياة الاجتماعية، ويسهم في بناء أسس العلاقات الإنسانية. وحتى تكون عملية الاتصال فاعلة، يجب على القائد أن يتميز بمقدرته على نقل المعلومات للآخرين بسهولة وبمختلف الوسائل، وأن يتحلى بقوة الحجة والإقناع والتواصل الفعال مع الآخرين.

4. الأداء المتميز في العمل Outstanding Performance at Work:

هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة. ومن أجل القيام بالعمل بالشكل المطلوب، يتوجب أن يكون هنالك دور لكل شخص، يفهمه ويعمل على تحقيقه بكل دقة وتقان. والدور هو مجموعة من الواجبات والرغبات والمسؤوليات التي تتفق مع أهداف التنظيم، وفلسفته، وتوقعات المجتمع داخل المؤسسة وخارجها؛ أي في البيئة المحيطة للمؤسسة. والأداء الجيد يكتسبه الفرد عن طريق: الإعداد الجيد، والتأهيل، والتوجيه، والملاحظة، وصقل المواهب، والمهارات (شمس الدين والفقي، 2007).

الأدب التربوي. ولخصوصية هذا النوع من الدراسات الوصفية التطويرية، فقد اشتملت المنهجية على المراحل التالية:

1. المرحلة الأولى: جمع المعلومات والخلفية النظرية للمعايير المقترحة: وقد تم في هذه المرحلة مراجعة الأدب التربوي المتعلق بمتغيرات الدراسة الأساسية، وهي: القيادة، والجودة الشخصية وأبعادها.

2. المرحلة الثانية: تحديد الأسس التربوية التي ستركز عليها عملية تطوير معايير اختيار القادة التربويين: تم في هذه المرحلة الثانية فرز متغيرات الدراسة ذات الأثر الواضح في تطوير معايير لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء أبعاد الجودة الشخصية، وهي: الصفات الشخصية الإيجابية، والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفعال، والأداء المتميز في العمل.

3. المرحلة الثالثة: دراسة واقع عملية اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين وجمع المعلومات اللازمة: تم جمع المعلومات عن واقع عملية اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين، كما تم جمع آراء المفحوصين حول أهمية معايير الجودة الشخصية في اختيار القادة التربويين. ومن أجل تحقيق ذلك، قام الباحثان بالتواصل مع المدارس الخاصة في فلسطين، بغية تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، من معلمين وإداريين، وذلك على النحو التالي:

أ. مجتمع الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من جميع المدارس الخاصة في فلسطين، وعددها (212) مدرسة (وزارة التربية والتعليم في فلسطين، 2014).

ب. عينة الدراسة: تم اختيار عينة قصدية، تكونت من جميع مدارس ترانسنا ومدارس الفير في فلسطين، خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2014-2015)، والبالغ عددها (12) مدرسة؛ أي ما نسبته (13%) من مجموع المدارس الخاصة في فلسطين. ثم تم اختيار جميع معلمي مدارس ترانسنا ومدارس الفير وإدارييها البالغ عددهم (528) معلماً وإدارياً، خضعت استمارات (470) منهم للتحليل لاكتمال بياناتها، وكما يوضحها الجدول (1):

ج. أداة الدراسة: اعتماداً على الأدب النظري وبعض أدوات الدراسات السابقة، تم تطوير أداة الدراسة، التي تكونت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول، وتكون من (18) فقرة تقيس واقع اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة. أما الجزء الثاني فقد تكوّن من (67) فقرة شملت الأبعاد الأربعة للجودة الشخصية، وهي: الصفات الشخصية الإيجابية وتضمن (18) فقرة، والعلاقات الشخصية وتضمن (15)

الشخصية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية بلغت درجة متوسطة، وأن معيار أداء العمل الفائق للجودة الشخصية بلغ لدى رؤساء الأقسام درجة عالية، وبلغت أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفاعل درجة متوسطة.

وهدفنا دراسة الشلبي (Alshalabi, 2012) إلى معرفة تأثير أداء الجودة الشخصية على استراتيجية إدارة الجودة الشاملة من خلال اثباتات في قطاع مستشفيات الأردن، أظهرت نتائج الدراسة، التي شملت عينتها (287) موظفاً في (6) مستشفيات أردنية، أن أبعاد الجودة الشخصية الأربعة المتمثلة بالخصائص الإيجابية للشخص، والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفعال، والأداء الفائق في العمل، كان لها تأثيرات هامة على استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تباينت الدراسات السابقة في منهجياتها، إذ اعتمد بعضها على تحليل المحتوى، ونزع بعضها إلى المقابلات الشخصية، واعتمدت فئة أخرى المنهج المسحي. ولم تتوصل الدراسات السابقة إلى نتائج مماثلة بخصوص معايير اختيار العاملين. وإذا كانت نتائج تلك الدراسات قد أشارت إلى أن أبعاد الجودة الشخصية كالعلاقات الإنسانية والوظيفية والخصائص الفردية هي عوامل مهمة، إلا أنها قد أكدت على أن أبعاد الجودة الشخصية تمارس بشكل ضعيف.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجال موضوعها، وهو تطوير معايير اختيار قادة تربويين، إلا أنها تميزت من حيث منطلق تطوير المعايير في ضوء الجودة الشخصية. وإذا كانت الدراسة الحالية قد اتفقت مع الدراسات السابقة من حيث مجال موضوعها، وهو تطوير معايير اختيار قادة تربويين، إلا أنها تميزت من حيث منطلق تطوير المعايير في ضوء أبعاد الجودة الشخصية. وعليه، فإن ما يميّز الدراسة الحالية سعيها إلى تطوير معايير اختيار القادة التربويين في ضوء أبعاد الجودة الشخصية من ناحية، واختيار المكان (المدارس الخاصة في فلسطين)، وعينة الدراسة من ناحية أخرى (معلمي المدارس وإدارييها ومديريها).

الطريقة والإجراءات

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التطويري، بغية الوقوف على واقع عملية اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة حالياً، ومن ثم تطوير معايير جديدة مناسبة في ضوء هذا الواقع، واستناداً إلى أبعاد الجودة الشخصية كما وضحتها

صممت الأداة حسب مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً. وفي الجزء الثالث من الأداة تم قياس الأهمية الكبرى لأبعاد الجودة الشخصية حسب ترتيبها من (1) إلى (4).

فقرة، والتواصل الفعال وتضمن (13) فقرة، والأداء المتميز في العمل وتضمن (21) فقرة. في حين تكوّن الجزء الثالث من (4) فقرات بهدف الطلب من أفراد العينة ترتيب أبعاد الجودة الشخصية حسب أهميتها. وبهذا، يكون عدد فقرات الأداة كاملة (89) فقرة. ولغايات الإجابة عن فقراتها، فقد

الجدول (1)
توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	الفئات	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	168	470
	أنثى	302	
المركز الوظيفي	إداري	58	470
	معلم	412	
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	88	470
	بكالوريوس	282	
	ماجستير فأعلى	100	
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	150	470
	6-10 سنوات	118	
	11 سنة فأكثر	202	
المرحلة التعليمية	أساسي	262	470
	ثانوي	208	

من حيث الصياغة اللغوية لزيادة وضوحها أو تعديلها. وعليه، فقد بقي عدد فقرات الأداة (89) فقرة.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معاملات الثبات لواقع الاختيار والأهمية، من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا للتعرف إلى درجة الاتساق الداخلي للفقرات. والجدول (2) يوضح ذلك:

وللتحقق من صدق أداة الدراسة، تم التحقق من صدق المحتوى عن طريق عرضها على (14) محكماً من المختصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية، والقياس والتقويم في الجامعة الأردنية، وجامعة القدس، وجامعة القدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم في فلسطين. وبناء على آراء المحكمين، فلم يتم حذف أو إضافة أي فقرة، وإنما تم تعديل بعض الفقرات

الجدول (2)
قيم معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	واقع الاختيار	18	0.82
2	الصفات الشخصية الإيجابية	18	0.96
3	العلاقات الإنسانية	15	0.94
4	التواصل الفعال	13	0.94
5	الأداء المتميز في العمل	21	0.96

- تقديم المعايير المطورة بشكلها النهائي.
5. المرحلة الخامسة: التأكد من درجة ملاءمة المعايير المطورة لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء أبعاد الجودة الشخصية.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نعرض فيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها، وفقاً لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. نتائج السؤال الأول: ما واقع اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمعايير المعمول بها في اختيار القادة التربويين في مدارسهم. والجدول (3) يوضح هذه النتائج:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود (18) معياراً تستخدم حالياً في اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين، وقد أظهرت النتائج أن هنالك (15) معياراً قد حصلت على تقدير ممارسة عالٍ. وحصل معياران على تقدير ممارسة متوسط، وحاز معيار واحد على تقدير ممارسة متدنٍ. وتظهر النتائج بأن ثلاثة معايير، وهي: المؤهل العلمي، والمقدرة على استخدام التكنولوجيا، وتقدير المسؤولين؛ تمارس بدرجة عالية ولكنها جاءت في رتب متأخرة عن غيرها. وقد يعزى ذلك إلى إيمان غالبية القائمين على الاختيار بمعيار الخبرة والتجربة أكثر من (المؤهلات العملية)، وأن أصحاب المؤهلات العلمية بحاجة إلى تدريب وصقل شخصية ليصبحوا متمرسين بالوظيفة. وأما معيار (استخدام التكنولوجيا) وحصولها على رتبة في ذيل القائمة، فربما تُعزى إلى عدم تغلغل الثقافة التكنولوجية في بيئات المدارس الخاصة في فلسطين؛ فتعد من الكماليات وليست من الضروريات خصوصاً لدى المسؤولين كبار السن. وأما حصول معيار (تقدير المسؤولين) في رتبة متأخرة فيعزى إلى عدم إعطاء هذا التقدير القيمة المناسبة له عند الاختيار، فاختيار القادة عادة يتم في سرية تامة دون مشاوره أحد خوفاً من تسرب المعلومات، وممارسة الضغوطات، وغيرها من الأمور. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مزعل (2008) في أهمية التكنولوجيا كمعيار اختيار القادة التربويين، وكذلك مع دراسة تلجي (2007) في أهمية معرفة قيادة الحاسوب، وأهمية اللغات الأجنبية، وتوصية الرؤساء، والمؤهل التربوي.

ولتصحيح أداة الدراسة، وتقدير أهمية المعيار في اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وفي ضوء الجودة الشخصية، تم استخدام التدرج الإحصائي الآتي لتوزيع المتوسطات الحسابية وذلك حسب المعادلة التالية:

درجة أهمية المعيار = الحد الأعلى للدرجة (5) - الحد الأدنى للدرجة (1) / عدد المستويات (3) = 1.33. وبهذا يكون المستوى منخفضاً إذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33، ويكون المستوى متوسطاً إذا كان المتوسط الحسابي 2.34-3.67، ويكون المستوى مرتفعاً إذا كان المتوسط الحسابي 3.68 فأكثر.

د. متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- المتغيرات المستقلة: اشتملت هذه الدراسة على متغيرين مستقلين. وأما الأول فهو: واقع اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين من وجهة نظر معلمي وإداريي المدارس الخاصة في فلسطين. وأما الثاني فهو: درجة أهمية أبعاد الجودة الشخصية لعينة الدراسة.
 - المتغيرات المستقلة الوسيطة: اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية: الجنس (ذكور وإناث)، والمؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، والمسمى الوظيفي (إداري ومعلم)، وسنوات الخبرة (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر)، والمرحلة التعليمية (أساسي وثانوي).
 - المتغيرات التابعة: اشتملت الدراسة على متغير تابع واحد وهو: درجة أهمية معايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء أبعاد الجودة الشخصية.
4. المرحلة الرابعة: تطوير معايير اختيار القادة التربويين: بناء على نتائج الدراسة، تم تطوير معايير اختيار القادة التربويين وفقاً للخطوات الآتية:
- تطوير المعايير استناداً إلى ما تم مراجعته من أدب تربوي نظري ودراسات سابقة.
 - تحديد واقع اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين.
 - تحديد المعايير التي يجب اعتمادها في اختيار القادة التربويين في ضوء أبعاد الجودة الشخصية الأربعة.
 - وصف المتغيرات وكيفية توظيفها في تطوير المعايير.
 - إيجاد الصديق العملي للمعايير المطورة.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ومستوى الممارسة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في المدارس الخاصة في فلسطين في معايير الاختيار المعمول بها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
11	صفات الشخص الإيجابية (أمانة، إخلاص، قدوة...)	4.51	70.7	1	مرتفع
12	المقدرة على التعامل مع الآخرين	4.43	0.74	2	مرتفع
7	قوة الشخصية	4.42	80.7	3	مرتفع
16	الوعي برسالة المدرسة وأهدافها	4.36	0.83	4	مرتفع
17	الوعي لمشكلات العمل وتحدياته	4.36	0.77	4	مرتفع
2	الجدارة (بتملك مهارات الوظيفة)	4.35	0.78	6	مرتفع
8	المقدرة على قبول التغيير	4.27	0.76	7	مرتفع
9	المقدرة على التعامل مع المستجدات	4.23	90.7	8	مرتفع
6	السمعة الشخصية	4.21	0.92	9	مرتفع
18	المهارات اللغوية (امتلاك مهارات لغوية عالية)	4.01	0.85	10	مرتفع
10	الحصول على مؤهل علمي عال	3.99	40.8	11	مرتفع
15	التقدير السنوي (تقدير الرئيس المسؤول)	3.91	70.8	12	مرتفع
14	المقدرة على استخدام التكنولوجيا	3.83	50.8	13	مرتفع
1	الأقدمية	3.71	60.9	14	مرتفع
13	توصية الجهات المسؤولة	3.69	61.0	15	مرتفع
4	علاقات الصداقة أو الزمالة	2.87	51.2	16	متوسط
3	علاقات عائلية	2.73	81.2	17	متوسط
5	علاقات حزبية	2.04	21.2	18	منخفض

الصفات الشخصية الإيجابية، فالعلاقات الإنسانية، وأخيراً بُعد التواصل الفعال. وربما يعزى ذلك إلى رغبة الناس عامة في رؤية نتائج الأداء المتميز في العمل، وتعطشهم إلى وجود كفاءة عالية في العمل، وإتقان كبير فيه. ويتوق الناس إلى رؤية نية صادقة في العمل، وروح متفانية فيه، عدا عن أن الناس يعتقدون بأن العمل هو مصدر رزق الإنسان، وحتى يكون هذا المصدر مباركا، فإن على الإنسان العمل بكفاءة ومهنية عالية، وأن يكون أداؤه متميزا. وبالنسبة لحلول بُعد الصفات الشخصية الإيجابية في الرتبة الثانية فربما يعزى إلى الاعتقاد السائد بأن من يعتنق مهنة التربية والتعليم فهو رسول بقدوته، ومثاله، وصفاته، وأخلاقه الحميدة. فالصفات الشخصية الإيجابية تدفع الفرد إلى الإخلاص للعمل والتفاني فيه. ويفسر

2. نتائج السؤال الثاني: ما أبعاد الجودة الشخصية كما يوضحها الأدب التربوي الإداري، وما درجة أهميتها لعينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تمت مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، وقد أسفر ذلك عن تحديد أربعة أبعاد للجودة الشخصية، وهي: الصفات الإيجابية الشخصية، والتواصل الفعال، والعلاقات الإنسانية، والأداء المتميز في العمل. وفيما يتعلق بترتيب أفراد عينة الدراسة لدرجة أهمية هذه الأبعاد الأربعة للجودة الشخصية، فقد جاءت على النحو التالي الذي يوضحه الجدول (4):

وهكذا يتضح أن أفراد العينة قد رتبوا هذه الأبعاد حسب أهميتها، إذ جاء بُعد الأداء المتميز في العمل أولاً، يليه بُعد

صناعة القرار، بسبب الأساليب الإدارية التقليدية المتبعة في المدارس الخاصة فيها. تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اليحوي (2011) من حيث أهمية الصفات الشخصية الإيجابية، والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفعال، والأداء المتميز في العمل في قياس الجودة الشخصية للقادة التربويين، وكان البعد الأول الأكثر أهمية في الدراستين هو بُعد الأداء المتميز في العمل. وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة الشلبي (2012) لأهمية أبعاد الجودة الشخصية في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

حلول بُعد العلاقات الإنسانية في الرتبة الثالثة إلى ضغوط العمل التي يعيشها الإداريون، وانشغالهم بمهامهم، وربما يعزى أيضا إلى الأساليب الإدارية والقيادة التقليدية المتبعة في المدارس الخاصة التي قد تؤثر على العلاقات الإنسانية وتقوضها. وفيما يتعلق بحلول بُعد التواصل الفعال في الرتبة الأخيرة، فربما يعزى إلى ضعف التواصل الفعال بين العاملين في المدارس الخاصة في فلسطين بسبب عدم الشعور بأهمية التواصل الفعال في العمل، وبسبب ضعف مهارات التواصل لدى القادة وعدم تهيئتهم عليها. كما تفسر بالكيفية التي يتم فيها اتخاذ القرار، وضعف مشاركة المعلمين في الحوار والنقاش قبل

الجدول (4)

أبعاد الجودة الشخصية مرتبة بحسب النسبة المئوية كما يراها أفراد عينة الدراسة

الرقم	البعد	الرتبة	النسبة المئوية
4	الأداء المتميز في العمل	1	34.4%
1	الصفات الشخصية الإيجابية	2	32.8%
3	التواصل الفعال	3	22.6%
2	العلاقات الإنسانية	4	10.2%
	المجموع الكلي		100%

والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات أداة الدراسة لأبعاد الجودة الشخصية الأربعة، والجدول (5) يوضح ذلك:

3. نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على: ما المعايير المناسبة لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء أبعاد الجودة الشخصية؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الأهمية لأبعاد الجودة الشخصية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الرقم	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	الصفات الشخصية الإيجابية	4.53	0.52	1	مرتفع
2	العلاقات الإنسانية	4.52	0.51	2	مرتفع
4	الأداء المتميز في العمل	4.48	0.52	3	مرتفع
3	التواصل الفعال	4.46	0.50	4	مرتفع
	الكلي	4.50	0.51		مرتفع

والجدول (6) يوضح ذلك:
البعد الثاني: العلاقات الإنسانية: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد العلاقات الإنسانية. والجدول (7) يوضح هذه النتائج:

البعد الثالث: التواصل الفعال: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

ولمعرفة درجة أهمية كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بُعد من الأبعاد الأربعة للجودة الشخصية، وذلك على النحو التالي:

البعد الأول: الصفات الشخصية الإيجابية: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الصفات الشخصية الإيجابية،

على فقرات بُعد التواصل الفعال، والجدول (8) يوضح هذه النتائج:

البُعد الرابع: الأداء المتميز في العمل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الأداء المتميز في العمل، والجدول (9) يوضح هذه النتائج:

وفي ضوء نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة أهمية اعتماد المعايير، تم تطوير معايير اختيار القادة التربويين من خلال إجراء التحليل العاملي (Factor Analysis) باستخدام تحليل المكونات الرئيسية (Principle Component

Factor Analysis) لمعايير أبعاد الجودة الشخصية الأربعة مجتمعة، ومعايير كل بُعد من أبعاد الجودة الشخصية الأربعة، إذ تم استخراج قيم الجذر الكامن (Eigen Value) للعوامل المشبعة بمعايير الاختيار، ونسبة التباين التي يفسرها كل معيار من تلك المعايير، ونسبة التباينات التراكمية المفسرة، وأظهرت النتائج أن هناك عشرة عوامل لها جذر كامن أكثر من واحد صحيح، ويوجد عامل واحد سائد وجذره الكامن يساوي (33.554)، وله نسبة تباين مفسر (50.080%). والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الصفات الشخصية الإيجابية، ورتبتها، وأهميتها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	أهمية المعيار
21	يتصف بالولاء للعمل	4.78	0.49	1	مرتفع
20	يتصف بالأمانة	4.78	0.46	1	مرتفع
19	يتصف بالصدق	4.70	0.53	3	مرتفع
24	يتقانى في سبيل عمله	4.64	0.57	4	مرتفع
26	يواجه التحديات (يعالج المشاكل ولا يتهرب منها)	4.56	0.67	5	مرتفع
31	يعرف حدود مسؤوليته	4.55	0.65	6	مرتفع
22	يتمتع بالمرونة	4.55	0.70	6	مرتفع
29	يتصف بالانضباط الذاتي	4.55	0.65	6	مرتفع
23	يتقبل التغيير	4.53	0.66	9	مرتفع
33	يقرن أقواله بأفعاله	4.50	0.70	10	مرتفع
28	يتصف بالتفاؤل	4.48	0.74	11	مرتفع
25	يسيطر على انفعالاته	4.47	0.76	12	مرتفع
30	يتقبل النقد البناء	4.46	0.70	13	مرتفع
32	يملك مقدرة التأثير على الآخرين	4.45	0.69	14	مرتفع
27	يتخطى الإحباطات (الناجمة عن فشل ما)	4.44	0.70	15	مرتفع
34	يستخدم السلطة دون تعسف	4.40	0.81	16	مرتفع
36	يعترف بأخطائه	4.34	0.84	17	مرتفع
35	يتجنب الاستئثار بامتيازات العمل	4.32	0.81	18	مرتفع
	الكلية	4.53	0.52		مرتفع

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العلاقات الإنسانية، ورتبتها، وأهميتها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	أهمية المعيار
38	يحترم الآخرين	4.66	0.60	1	مرتفع
37	يحترم خصوصية الآخرين	4.62	0.61	2	مرتفع
40	يستخدم كلمات لبقة: من فضلك، شكرا	4.62	0.59	2	مرتفع
39	يتعامل مع الآخرين بتواضع	4.57	0.68	4	مرتفع
41	يعزز العمل الجماعي	4.57	0.64	4	مرتفع
42	يدعم التطور المهني للآخرين	4.55	0.66	6	مرتفع
51	يعاتب بود ومحبة (تغذية راجعة)	4.52	0.66	7	مرتفع
47	عادل في تقييمه	4.52	0.69	7	مرتفع
49	يراعي حقوق الآخرين	4.52	0.69	7	مرتفع
48	يتحدث بطريقة إيجابية عن الزملاء	4.50	0.70	10	مرتفع
43	يثني على جهود الآخرين	4.49	0.68	11	مرتفع
44	يعامل الجميع بعدالة	4.49	0.69	11	مرتفع
45	عادل في توزيع العمل	4.46	0.71	13	مرتفع
50	يلبي مطالب الآخرين المحقة	4.44	0.77	14	مرتفع
46	علاقاته (رابح- رابح) مع الآخرين	4.25	0.78	15	مرتفع
	الكلية	4.52	0.51		مرتفع

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التواصل الفعال، ورتبتها، وأهميتها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	أهمية المعيار
52	يصغي للآخرين	4.59	0.57	1	مرتفع
56	يناقش بمنطق وإيجابية	4.58	0.62	2	مرتفع
57	تعليماته واضحة	4.57	0.63	3	مرتفع
55	يتحدث بأسلوب متواضع	4.51	0.64	4	مرتفع
54	يهتم بالمتحدث	4.51	0.59	4	مرتفع
59	يتجنب إهدار الوقت	4.49	0.64	6	مرتفع
63	يتحدث بصورة مباشرة	4.46	0.69	7	مرتفع
64	يتجنب الكلام بغياب الشخص المعني	4.46	0.75	7	مرتفع
62	عباراته إنسانية وواضحة	4.43	0.71	9	مرتفع
58	يعتمد على الأرقام والحقائق	4.39	0.7	10	مرتفع
61	يطلب من الآخرين توضيح فكرتهم	4.38	0.74	11	مرتفع
53	يتجنب مقاطعة كلام الآخرين	4.37	0.65	12	مرتفع
60	يقترض في كلامه	4.29	0.77	13	مرتفع
	الكلية	4.46	0.52		مرتفع

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الأداء المتميز في العمل، ورتبتها، وأهميتها

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	أهمية المعيار
79	يعرف متطلبات عمله	4.64	0.56	1	مرتفع
65	المقدرة على تحديد الأهداف	4.58	0.59	2	مرتفع
67	المقدرة على إنجاز الأعمال بمواعيدها	4.53	0.61	3	مرتفع
78	يستثمر الموارد المتاحة بفعالية	4.53	0.67	3	مرتفع
68	منفتح على الأفكار الجديدة	4.52	0.62	5	مرتفع
81	يعتمد على التقييم قبل اتخاذ القرار	4.51	0.71	6	مرتفع
66	المقدرة على بناء الخطط	4.51	0.67	6	مرتفع
80	يحدد معايير قابلة للتحقيق	4.51	0.64	6	مرتفع
82	يتكيف مع الظروف	4.5	0.65	9	مرتفع
69	يعتبر التغيير وسيلة للتحسين	4.49	0.65	10	مرتفع
72	يسعى للتطوير الدائم	4.49	0.68	10	مرتفع
73	يقيم عمله	4.48	0.69	12	مرتفع
77	يؤدي عمله بطريقة متميزة	4.48	0.66	12	مرتفع
74	يصحح أخطائه	4.47	0.74	14	مرتفع
76	يضع البدائل	4.45	0.7	15	مرتفع
70	يتخذ القرار بالوقت المناسب	4.44	0.73	16	مرتفع
75	يتحسس المشاكلات	4.42	0.68	17	مرتفع
85	يدبر فرق العمل بفعالية	4.42	0.74	17	مرتفع
83	يركز على عمل الأشياء بطريقة صحيحة من المرة الأولى	4.4	0.73	19	مرتفع
84	ينظر للمشاكلات على أنها فرص للتحسين	4.4	0.69	19	مرتفع
71	يحاوّر الآخرين قبل اتخاذ القرار	4.37	0.81	21	مرتفع
	الكلي	4.48	0.50		مرتفع

الجدول (10)

قيم الجذر الكامن للعوامل المتشعبة بالأبعاد كافة، ونسبة التباين التي يفسرها كل عامل من تلك العوامل، ونسبة التباينات التراكمية المفسرة*

العوامل	الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر %	نسبة التباين المفسر التراكمي %
1	33.554	%50.080	%50.080
2	3.138	%4.683	%54.763
3	2.162	%3.227	%57.990
4	1.731	%2.583	%60.573
5	1.722	%2.570	%63.142
6	1.418	%2.116	%65.258
7	1.230	%1.836	%67.094
8	1.216	%1.814	%68.909
9	1.069	%1.596	%70.505
10	1.035	%1.544	%72.049

* لغايات الانسجام مع معايير المجلة، تم اختصار الجدول والاكتماء بعرض العوامل العشرة التي ساهمت في تفسير ما نسبته (%72.049) من التباين الكلي.

تكونت من (67) معياراً موزعةً على أربعة أبعاد، والجدول (11) يبين ذلك:

وفي ضوء استجابات المفحوصين، تم وضع معايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين، والتي

الجدول (11)

النسب المئوية لأبعاد معايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة

رقم البُعد	أبعاد معايير اختيار القادة التربويين	عدد المعايير	النسبة المئوية إلى عدد المعايير
1	الصفات الشخصية الإيجابية	18	26.8%
2	العلاقات الإنسانية	15	22.4%
3	التواصل الفعال	13	19.4%
4	الأداء المتميز في العمل	21	31.4%
	المجموع الكلي	67	100%

الجودة الشخصية في ذاته، وتطوير الجودة الشاملة في مؤسسته.

3. مكونات المعايير: تتكون هذه المعايير من (67) معياراً فرعياً تتدرج تحت أربعة أبعاد رئيسية وهي:

أ. معايير الصفات الشخصية الإيجابية: عند اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة عليهم أن يتحلوا بالصفات الشخصية الإيجابية التي تعمل على مساعدتهم في القيام بواجباتهم ومهامهم على أكمل وجه. وتقسم الصفات الشخصية الإيجابية إلى ثلاثة محاور في الشخصية وهي: معايير السمات، ومعايير المشاعر، ومعايير القيم. والهدف الرئيس من تقسيم معايير الصفات الشخصية الإيجابية هو تبسيطها إلى مكوناتها الأساسية الثلاثة. وهذه الصفات هي:

- 1- أن يتصف بالصدق.
- 2- أن يتصف بالأمانة.
- 3- أن يتصف بالولاء للعمل.
- 4- أن يتمتع بالمرونة.
- 5- أن يتقبل التغيير.
- 6- أن يتقانى في سبيل عمله.
- 7- أن يسيطر على انفعالاته.
- 8- أن يواجه التحديات اليومية.
- 9- أن يتصف بالتفاؤل.
- 10- أن يتخطى الإحباطات.
- 11- أن يتصف بالانضباط الذاتي.
- 12- أن يتقبل النقد البناء.
- 13- أن يعرف حدود مسؤوليته.

وتأسيساً على ما سبق، فقد تم استخلاص معايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية، والتي تكونت من (67) معياراً موزعةً على أربعة أبعاد، واتخذت الإطار الآتي:

1. اسم المعايير: معايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين.

2. هدف المعايير: تهدف هذه المعايير إلى تجويد عملية اختيار القادة التربويين؛ لضمان حسن سير العمل، وتطويره، وتفعيل موارد المنظمات التربوية، واستثمار الفرص المتاحة للتطوير، والتحسين، وتجويد العملية التعليمية التعلمية. كما تهدف إلى تعزيز الثقة بالقيادات التربوية التي يتم تعيينها في المدارس الخاصة. وبشكل أكثر تحديداً فإن المؤمل من استخدام هذه المعايير أن تؤدي إلى اختيار القائد التربوي الذي يتصف بما يلي:

- المميز Distinguished، وتعني أن الفرد يحمل صفات شخصية إيجابية.
 - المتفهم Understanding، وتعني أن الفرد قادر على بناء علاقات إنسانية جيدة.
 - المُعبّر Expressive، وتعني أن الفرد قادر على إيصال أفكاره وتعليماته بسهولة ويسر.
 - المبدع Creative، وتعني أن الفرد قادر على تنفيذ متطلبات عمله بأداء متميز في العمل.
- ويطلق على هذه المعايير "الميمات الأربعة"؛ لأن الصفات الأربعة تبدأ بحرف الميم. وتحتاج الأبعاد الأربعة إلى قائد طورها بفكره ومعرفته، فهو المفكر Thinker الذي يعمل على تطوير مدرسته وفق منهجية علمية تربوية، وتطوير أبعاد

- 14- أن يملك المقدرة على التأثير على الآخرين.
- 15- أن يقرن أقواله بأفعاله.
- 16- أن يستخدم السلطة دون تعسف.
- 17- أن يتجنب الاستئثار بامتيازات العمل.
- 18- أن يعترف بأخطائه.
- ب. معايير العلاقات الإنسانية:** تعد المقدرة على بناء علاقات إنسانية عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات التربوية؛ لذلك على القائد التربوي أن يكون قادراً على ممارسة هذه المعايير. تقسم هذه المعايير إلى بعدين رئيسيين هما: نظرة القائد إلى الفرد نظرة شخصية؛ أي كإنسان ونظرة القائد إلى الفرد كعضو في جماعة العمل. والبعدين هما: نظرة ذات بُعد شخصي ونظرة ذات بُعد مؤسسي. والمعايير هي:
- 19- يحترم الآخرين.
- 20- يحترم خصوصية الآخرين.
- 21- يتعامل مع الآخرين بتواضع.
- 22- يستخدم كلمات لبقة مع الآخرين.
- 23- يعزز العمل الجماعي.
- 24- يدعم التطور المهني للآخرين.
- 25- يثني على جهود الآخرين.
- 26- يعامل الجميع بعدالة.
- 27- يعدل في توزيع العمل.
- 28- يتحدث بطريقة إيجابية عن الزملاء.
- 29- يراعي حقوق الآخرين.
- 30- يلبى مطالب الآخرين المحقة.
- 31- يعانق بود ومحبة.
- 32- يعدل في التقييم.
- 33- يبني علاقات رابح- رابح مع الآخرين.
- ج. معايير التواصل الفعال:** تنقسم معايير بُعد التواصل إلى مجموعتين رئيسيتين هما: مجموعة المعايير الخاصة بالرسالة، ومجموعة المعايير الخاصة بالمرسل إليه أو المتحدث إليه. والمعايير هي:
- 34- يصغي للآخرين.
- 35- يتجنب مقاطعة كلام الآخرين.
- 36- يهتم بالمتحدث.
- 37- يتحدث بأسلوب متواضع.
- 38- يناقش بمنطق وإيجابية.
- 39- تعليماته واضحة.
- 40- يعتمد على الأرقام والحقائق.
- 41- يتجنب إهدار الوقت.
- 42- يقتضب في كلامه.
- 43- يطلب من الآخرين توضيح أفكارهم.
- 44- عباراته إنسانية وواضحة.
- 45- يتحدث بصورة مباشرة.
- 46- يتجنب الحديث بغياب الشخص المعني.
- د. معايير الأداء المتميز في العمل:** تتضمن معايير بُعد الأداء المتميز في العمل معايير ذات توجه مهاري ومعايير ذات توجه تقييمي، ومعايير للسمات الشخصية الخاصة بالأداء، والمعايير هي:
- 47- المقدرة على تحديد الأهداف.
- 48- المقدرة على بناء الخطط.
- 49- المقدرة على إنجاز الأعمال بمواعيدها.
- 50- منفتح على الأفكار الجديدة.
- 51- يعتبر التغيير وسيلة للتحسين.
- 52- يتخذ القرار بالوقت المناسب.
- 53- يحاور الآخرين قبل اتخاذ القرار.
- 54- يسعى للتطوير الدائم.
- 55- يقيم عمله.
- 56- يصحح أخطاءه.
- 57- يتحسس المشكلات.
- 58- يضع البدائل.
- 59- يؤدي عمله بطريقة متميزة.
- 60- يستثمر الموارد المتاحة بفعالية.
- 61- يعرف متطلبات عمله.
- 62- يحدد معايير قابلة للتحقيق.
- 63- يعتمد على التقييم قبل اتخاذ القرار.
- 64- يتكيف مع الظروف.
- 65- يركز على عمل الأشياء بطريقة صحيحة من المرة الأولى.
- 66- ينظر للمشكلات على أنها فرص للتحسين.
- 67- يدير فرق العمل بفعالية.
- وعليه، فإن المؤمل أن تساعد هذه المعايير المطورة لاختيار القادة التربويين الأنسب في المدارس الخاصة في فلسطين. إن القائد التربوي الفعال، والكفوء، والقادر على صناعة الفرق، والقادر على تجويد العملية التربوية، وتجويد القيادة في مؤسسته التربوية؛ لا بد أن يتحلى بأبعاد الجودة الشخصية مجتمعة. إن لكل بُعد من أبعاد الجودة الشخصية أهمية وضرورة، يعمل كل بُعد على إضاءة زاوية معينة في محيط عمل القائد، وعند تكامل الإضاءة من الأبعاد الأربعة للجودة الشخصية يكون هنالك نورٌ يضيء الطرق للقائد التربوي الفعال، فيسير بكل ثقة بعيداً عن الإرتجال، وبعيداً عن مفهوم

كوادرها القيادية؛ فالمدارس الخاصة تسعى دائماً إلى التطور، ومواكبة التجديد، وتحديث إدارتها؛ لكي تلبي حاجات المجتمع التي وجدت من أجله فهدف المدرسة الخاصة هو خدمة المجتمع؛ فخدمة المجتمع تتطلب توفير كوادر مهنية عالية المستوى على جميع الأصعدة. سيتم مناقشة المعايير التي حصلت على ممارسة عالية كالاتي:

حصل المعيار (11) والذي ينص على "صفات الشخص الإيجابية (الأمانة والإخلاص والقدرة) على الرتبة الأولى في الممارسة، وتفسر هذه النتيجة بأن المدارس الخاصة في فلسطين تهتم بشكل كبير بكوادرها، وصفاتهم الشخصية الإيجابية: كالأمانة والإخلاص والقدرة. وتسعى هذه المدارس إلى أن الشخص الذي يتبوأ منصباً عالياً فيها كمدير أو رئيس قسم يكون قدوة لغيره من الأشخاص؛ لأنه سيؤثر على سير العمل، فأمانة الشخص تجعل منه حارساً أميناً على مؤسسته.

وأما المعيار (12) والحاصل على الرتبة الثانية في الممارسة، وهو "المقدرة على التعامل مع الآخرين"، فيفسر بأن المدرسة الخاصة عرفت أهمية العلاقات الشخصية، وأهمية أن يكون القائد فيها قادراً على التعامل مع المعلمين وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، بحكم وجودها في مجتمع متعدد الديانات والثقافات، ترغب في التواصل مع الجميع باحترام بالغ وتعزيز التعامل معهم من خلال اختيار قادة يتمتعون بحس عالٍ بالتعامل، وإقامة العلاقات بين المدرسة ومحيطها؛ لأن هذا يخدم رسالتها، ويعزز من تواجدها في محيطها، فتكتسب ثقته وتأييدهم والتفافهم حولها عند اللزوم.

يعزى حصول المعيار (7) وهو "قوة الشخصية" على الرتبة الثالثة إلى الأهمية التي تعطيها المدارس الخاصة لشخصية القائد لدى اختياره لمنصب المدير فيها. فقوة شخصية القائد المدير تساعده في ضبط الأمور والسيطرة عليها. تسعى المدارس الخاصة في اختيارها كوادرها الأكاديمية والإدارية إلى اختيار من يتمتعون بشخصية قوية؛ لأنها تعتبر هذه الميزة المدخل الرئيس لإدارة المدرسة. فقوة الشخصية تمنح المدير القائد ميزات عدة، من أهمها: تسيير الأمور بمهنية عالية، وإدارة الصراعات وحلها، ومقدرة على اكتشاف مواطن الضعف والخلل، ومقدرة على التواصل مع الآخرين. تمنح قوة الشخصية القائد المدير (الهيبة) التي تساعده على إدارة المدرسة ببسر وسهولة. فأساس قوة الشخصية: الثقة بالنفس، وطريقة التفكير، وسرعة البديهة، وقوة الحجة، والإقناع؛ وجميعها مهمة لمدير المدرسة لسيرها بحسب الخطط والأهداف الموضوعية.

وأما المعيار (16)، وهو "الوعي برسالة المدرسة وأهدافها"، والذي جاء في الرتبة الرابعة، ويمارس بدرجة عالية، يعزى إلى

"لنجرب Let us Try". وهكذا يؤمل ان تستقيم مؤسساتنا التربوية، وتتطور، وتخلق في الآفاق البعيدة إذا توفر لها قادة تربويون فيهم نسبة الجودة الشخصية مرتفعة. فبقدر امتلاك القائد التربوي لأبعاد الجودة الشخصية يكون قادراً على النهوض بمؤسسته. إن الجودة الشخصية هي طريق الإنسان نحو الكمال المنشود، ونحو الإنسانية الرفيعة، ونحو الشخصية المكتملة، ونحو النجاح الباهر، ونحو التميز اللامع، ونحو الآفاق البعيدة، ونحو تحقيق الأهداف التي تبدو صعبة المنال. تعد الجودة الشخصية طريق كل إنسان يحلم في غد أفضل، ويحلم في مستقبل واعد، ويحلم في النجاح. تعمل الجودة الشخصية على تحقيق الحلم إلى واقع، وإلى تبيد الظلام وخلق النور الساطع، وإلى ردم الفشل وبناء النجاح، وإلى تخطي الإحباطات وتسلق الجبال لمعانقة القمم.

4. نتائج السؤال الرابع، والذي ينص على: ما درجة ملاءمة المعايير المطورة لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم عرض المعايير المطورة على مجموعة من الخبراء والمختصين، حيث طلب إليهم إبداء رأيهم في مدى ملاءمة هذه المعايير لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين. وقد تم اعتماد درجة موافقة (80%) من مجموع الخبراء والمختصين على الإبقاء على المعيار. وقد حازت كل المعايير على موافقة فوق (80%)؛ لذلك تم اعتماد المعايير الـ (67) كمعايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الجودة الشخصية. تم تبني ملاحظات بعض المحكمين في تغيير بعض المفردات واستخدام كلمات أخرى. وفي ضوء ذلك تم تقديم المعايير بشكلها النهائي كما جاءت في نتائج السؤال الثالث.

مناقشة النتائج والتوصيات

1. مناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود (18) معياراً تستخدم حالياً في اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين. وقد أظهرت النتائج أن هنالك (15) معياراً قد حصلت على تقدير ممارسة عالٍ. وحصل معياران على تقدير ممارسة متوسط، وحاز معيار واحد على تقدير ممارسة متدنٍ. قد تعزى هذه النتائج بشكل عام إلى مهنية المدارس الخاصة في اختيار

الطبية وغيرها من المعايير، ولا تعتمد على صلات القرى أو الصلات العائلية.

حصل معيار (5) وهو معيار (العلاقات الحزبية) في اختيار القادة التربويين على ممارسة ضعيفة. وتفسر هذه النتيجة إلى أن المدارس الخاصة لا تعبر العلاقات الحزبية أي اهتمام؛ فهي تعتبر نفسها مستقلة وفوق الاختلافات والتشعبات الحزبية. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس الخاصة تعتبر نفسها للمجتمع ككل وليست لجزء معين منه، ومع أن المدارس الخاصة جزء لا يتجزأ من الحياة السياسية في فلسطين، إلا أن اختيار قادتها التربويين يعتمد بالاساس على معايير تربوية وليس على معايير حزبية أو سياسية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه: ما أبعاد الجودة الشخصية كما يوضحها الأدب التربوي الإداري، وما أهمية أبعاد الجودة الشخصية لعينة الدراسة؟

يفسر ترتيب أبعاد الجودة الشخصية بالشكل الآتي: الصفات الشخصية الإيجابية، ثم العلاقات الإنسانية، فالأداء المتميز في العمل، فالتواصل الفعال إلى الأهمية التي تعطى للصفات الشخصية الإيجابية. فالشخص الذي يحمل هذه الصفات يقود العمل بكفاءة عالية؛ لأن صفاته الإيجابية تزيد من حرصه على تأدية واجبه كما هو مطلوب منه وأكثر. ويعزى الباحث إلى أن الصفات الشخصية الإيجابية هي الأساس في تكون الشخصية القيادية، فعليها تبنى المهارات الأخرى المطلوبة من القائد التربوي. كذلك تعزى هذه النتيجة إلى أن الصفات الشخصية الإيجابية نادرة الوجود في عالم توطن فيه الفساد، فالصفات الشخصية الإيجابية مرغوبة ومطلوبة، ويشاق إليها الناس، ويرغبون في أن يتحلى كل القادة بها؛ لأنها تشكل إطاراً ضامناً لسلوكياتهم الشخصية ولسلوكياتهم المنظمة، وأساليب قيادتهم للمنظمات. إن وجدت الصفات الشخصية الإيجابية فهي كقيلة في صناعة الفرق، فالشيء الذي يميز القائد الفعال عن غيره هو وعيه بدوره ويدافع القيام به. يعرف الجميع ما المطلوب منهم، ويعرفون أيضاً كيف يؤدون مهامهم، ولكن قلة منهم يعرفون لماذا يؤدونها. فالقائد الفعال صاحب الصفات الشخصية الإيجابية يعرف لماذا يقوم بواجبه؛ فهو يعتبر عمله تكليف من الله، ورساله منه، عليه تأديتها بأمانة وإتقان، ونزاهة وكفاءة عالية.

أما نتائج التحليل العاملي على الأبعاد الأربعة للجودة الشخصية فقد أفرزت نتائج التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية والتدوير المتعامد عشرة عوامل، كان الجذر الكامن لكل منها أكبر من واحد صحيح، ونسبة تباين مفسرة قدرها (72.049%) من التباين. والعامل الأول له جذر كامن يفوق

كون المدارس الخاصة في فلسطين على درجة عالية في وعيها لرسالتها وأهدافها، فهي وجدت من أجل تقديم خدمات يحتاجها الشعب الفلسطيني؛ لذلك لدى تعيين واختيار القادة التربويين واختيارهم. كما تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المدارس الخاصة بأن دورها يتعدى التعليم الأكاديمي، فهي تسعى إلى تربية الطلبة على كل الأصعدة الإنسانية والروحية والاجتماعية والأكاديمية؛ لذلك تحرص هذه المدارس على تعيين الشخص الذي يدرك رسالة المدرسة البعيدة، ويدرك دورها في صقل شخصيته.

حاز المعيار (17) وهو "الوعي لمشكلات العمل وتحدياته" على الرتبة الرابعة، مما يدل على الأهمية التي تعطىها المدارس الخاصة للعمل، فالقائد المُدرّب على العمل، ولديه وعي لمشاكله، يساعد على مواجهة المدرسة الصعاب وتخطي التحديات. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس الخاصة تسعى في اختيارها القادة التربويين إلى اختيار الشخص الواعي لمشكلات العمل وتحدياته؛ لأنه في أغلب الأحيان يكون قادراً على مواجهة هذه التحديات، ووضع حلول لمشكلات العمل. كما تعزى هذه النتيجة إلى أن المدارس الخاصة في اختيارها لمثل هؤلاء القادة تضمن وجود أشخاص في مراكز متقدمة مؤهلين ومستعدين للعمل رغم التحديات والمشكلات الكثيرة التي تواجه المدارس الخاصة في فلسطين.

حصلت بعض المعايير على ممارسة ضعيفة وتفسر كالآتي:

يفسر حصول معيار (4) وهو معيار "علاقات الصداقة أو الزمالة" في اختيار القادة التربويين على ممارسة ضعيفة بسبب تهتم المدارس الخاصة بجودة التعليم؛ لذلك تعمل على اختيار من هو كفوء وليس من له أقارب في المدرسة واهتمام المدارس الخاصة في فلسطين في العلاقات الإنسانية. فتعيين أشخاص لهم علاقة صداقة أو زمالة مع المسؤولين فيها يؤثر على سير العمل من حيث عدم القدرة على توجيه الملاحظات، بسبب هذه العلاقات أو بسبب الخجل وعدم الجراءة، ينتج غيرة وحسد من تعيينهم مما يخلق صراعات داخل المدرسة التي هي في غنى عنها.

يعزى حصول معيار (3) وهو (علاقات عائلية) إلى تبني سياسة عدم تعيين القادة التربويين في المدارس الخاصة بناء على صلات القرابة والصلوات العائلية إلى وجود بعض قوانين المدارس الخاصة وأنظمتها على عدم قدرة المسؤولين فيها على تعيين أشخاص من العائلة نفسها. كذلك، ترى المدارس الخاصة بأنها للمجتمع كافة وليس حكرًا على عائلة ما، لذلك تقوم المدارس الخاصة بتعيين القادة ذوي الكفاءة والسمة

الشخصية، وهي: الصفات الشخصية الإيجابية، والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفعال، والأداء المتميز في العمل. وفي ضوء ذلك يوصي الباحثان وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في فلسطين، والجهات المشرفة على المدارس الخاصة باعتماد هذه المعايير في عملية اختيار القادة التربويين.

3. ولأساسة تطبيق هذه المعايير المطورة، يوصي الباحثان بتشكيل لجنة مكونة من عدد من الأشخاص الذين يتصفون بالسمعة الطيبة، ويحملون المؤهلات العلمية، تضم ممثلين عن لجنة الأهل ولجنة المعلمين، وعدداً آخر يمثلون الجهات المشرفة، وبعض المختصين والخبراء من المجتمع المحلي. ويكون الهدف من هذه اللجنة تطبيق معايير الاختيار المطورة في ضوء أبعاد الجودة الشخصية.
4. العمل على تفعيل الدراسات التربوية التي تستند إلى واقع اختيار القادة التربويين بشكل عام.

العوامل التسعة الأخرى بفروقات كبيرة جداً، مما يدل على وجود عامل سائد من العوامل العشرة، وبما أن هذه الأداة هي أحادية البعد؛ أي تقيس بُعداً واحداً هو الجودة الشخصية للقادة التربويين.

وبتفحص معاملات تشبع العوامل بالفقرات المختلفة، وجد أن هنالك ثمانية عوامل قد تشبعت من العوامل العشرة، وأن العاملين التاسع والعاشر لم يتشبعوا بأي فقرات، مما يدل على وجود ثمانية عوامل طاغية. وعند تفحص العوامل الثمانية نجد أن فقرات كل بُعد من أبعاد الجودة الشخصية قد تشبع على عاملين أساسيين.

- في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:
1. ضرورة العمل على وضع معايير واضحة لاختيار القادة التربويين تتضمن معايير المعرفية والتقنية والإنسانية.
 2. أشارت النتائج إلى أربعة معايير لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء أبعاد الجودة

المصادر والمراجع

- السعودية، مكتبة جرير .
- محمد، (2013)، جودة الأداء. الاسكندرية، مصر، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر .
- مراد، ب. (1992)، قياس معرفة مفاهيم القيادة الإدارية لدى الإداريين التربويين في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، عمان.
- مزعل، س. (2008)، الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني في مجلس كلية التربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، بغداد.
- مطوح، إ. (2003)، الإدارة التربوية في الوطن العربي. القاهرة، مصر، مكتبة النهضة المصرية.
- وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، (2014)، كتاب أسس اختيار مديري ومديرات المدارس. كتاب رقم (3280/90/3) بتاريخ (2014/3/31)، فلسطين، رام الله.
- اليحيوي، ص. (2011)، معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك المجلد 7، العدد 1 (35-58).
- Alshalabi, F, 2012, The Effect of Personal Quality Performance on Strategic Quality Management Evidence from the Jordanian Hospitals Sector. *Global Journal of Management and Business Research*. 12 (19): 62-72.
- Bethel, S. 2009, *New breed of Leader: 8 Leadership Qualities that Matters most in the Real World what works, what doesn't, and why*. New York: Sage publication. United
- تلجي، ر. (2007)، تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية، الأردن، عمان.
- الحشكي، ع. (2009)، تطوير معايير معاصرة في ضوء العلاقة بين سمات الشخصية ومستوى الثقة التنظيمية لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، عمان.
- السعود، ح. (2007)، تطوير معايير لاختيار المشرفين التربويين في الأردن في ضوء الواقع وتوجهات الإشراف التربوي المعاصرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية، الأردن، عمان.
- السعود، ر. (2009)، الإدارة التربوية، مفاهيم وآفاق. عمان، الأردن، طارق للخدمات المكتبية.
- شمس الدين، م. والفقي، أ. (2007)، السلوك الإداري مدخل نفسي إجتماعي للإدارة التربوية. عمان، الأردن، دار الفكر.
- عليمات، ص. ومقابلة، ع. (2006)، درجة ممارسة القادة التربويين لعمليات التطوير التنظيمي في وزارة التعليم العالي في الأردن. مجلة القراءة والمعرفة. العدد 62 (114-140).
- فوزي، م. (2011)، الجودة الشخصية، الموقع الالكتروني wwmahmoudfawzy.blogspot.co بتاريخ 2014/10/27.
- مالهي، ر. (2009)، تعزيز الجودة الشخصية: تقوية ذاتك من أجل بلوغ نروة الأداء في العمل، ترجمة مكتبة جرير. الرياض،

- Murray, K, 2013, *The Language of Leaders*, London: Kogan Page. England.
- Roberts, H and Sergesketter, 1993, *Quality is personal: A Foundation for Total Quality Management*, Free Press. United States.
- Roberts, H, 1995, *A Primer on Personal Quality*. Chicago, University of Chicago. United States.
- State.
- Martin, N, 2008, *A study of the Relationship between Personal Quality and Professional Quality*. Doctoral Dissertation, the faculty of California State University Dominguez Hills. USA.
- Maxwell, J, 2011, *The 5 Levels of Leadership*. New York: Hachette. United State.

Proposed Standards for Selecting Educational Leaders at Private Schools in Palestine in the Light of Current Status and Personal Quality Dimensions

*Daoud Kasabri, Ratib Alsauod**

ABSTRACT

This study aimed at developing standards for selecting educational leaders at private schools in Palestine in the light of current status and personal quality dimensions. The study sample consisted of (470) teachers and administrators at Brothers' schools and Terra Santa's Schools in Palestine. The study revealed that the current practice of selecting educational leaders according to the verified standards was ranked as "high". All the four dimensions of the Personal Quality got a "high importance" as standards in selecting educational leaders in the private schools. The order of these dimensions was: Personal positive traits, human relations, distinguished performance, and finally the effective communication. In the light of the results, the researchers developed new standards for selecting educational leaders in the private schools in Palestine. The standards consisted of (67) items divided into four dimensions

Keywords: Educational Leaders, Personal Quality, Selection.

* Faculty of Educational Sciences, The University of Jordan, Jordan. Received on 1/7/2015 and Accepted for Publication on 4/10/2015.