



الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية وأثرها على دافعية الانجاز لدى معلميهم

سمر خضر عبد الحميد أبو غالي

باحثة دكتوراه، جامعة كسلا، السودان

البريد الإلكتروني: Sam.abughali@unrwa-edu.org

أ. د. محمد حبيب بابكر محمد

كلية التربية، جامعة القضايف، السودان

الملخص

هدف هذه الدراسة إلى استقصاء مستوى الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية وأثرها على دافعية الانجاز لدى معلميهم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت على عينة عشوائية مكونة من (320) معلماً ومعلمة خلال العام الدراسي 2024/2023، مستخدمةً استبانتين لقياس الكفايات المهنية ودافعية الانجاز بعد التحقق من صدقهما وثباتهما. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الكفايات المهنية بنسبة (71.01%)، وارتفاع دافعية الانجاز بنسبة (74.11%)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفايات المهنية على دافعية الانجاز. كما لم تظهر فروق دالة وفق الجنس وسنوات الخدمة، في حين ظهرت فروق لصالح الحاصلين على الدراسات العليا في مستوى دافعية الانجاز. خلصت الدراسة إلى أهمية تطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس لتعزيز دافعية الانجاز لدى المعلمين، وأوصت ببرامج تدريبية مستمرة وبيئة عمل محفزة تدعم هذا الهدف.

الكلمات المفتاحية: الكفايات المهنية، دافعية الانجاز، مديرو المدارس، المعلمون.



Professional Competencies of Primary School Principals and Their Impact on Teachers' Achievement Motivation

Samar Khader Abdel Hamid Abu Ghaly
PhD Researcher, University of Kassala, Sudan
Email: adhamsuud@gmail.com

Prof. Dr. Mohamed Habib Babiker Mohamed
Faculty of Education, University of Gadarif, Sudan

ABSTRACT

This study aimed to investigate the level of professional competencies among principals of primary schools and their impact on teachers' achievement motivation. The study adopted the descriptive-analytical approach and was applied to a random sample of (320) male and female teachers during the academic year 2023/2024, using two questionnaires to measure professional competencies and achievement motivation after verifying their validity and reliability. The findings revealed a high level of professional competencies (71.01%) and achievement motivation (74.11%), as well as a statistically significant effect of principals' professional competencies on teachers' achievement motivation. No significant differences were found based on gender or years of service, while differences were observed in favor of teachers with postgraduate degrees regarding achievement motivation.

The study concluded with the importance of developing principals' professional competencies to enhance teachers' achievement motivation and recommended continuous training programs and a supportive work environment to achieve this goal.

Keywords: Professional Competencies, Achievement Motivation, School Principals, Teachers.

**مقدمة:**

تواجه العملية التعليمية في قطاع غزة تحديات استثنائية ناجمة عن الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة، والتي أثرت بشكل مباشر على بيئة العمل المدرسية وزادت من أعباء وضغوط مديري المدارس (الحربي، 2020: 8). وفي مواجهة هذه التحديات المعاصرة كالعولمة وثورة المعلومات، أصبح من الضروري أن يمتلك مدير المدرسة كفايات مهنية متطورة تمكنه من قيادة التغيير وتحسين الأداء المدرسي (أبو عليان، 2016: 12). حيث تشكل الكفايات المهنية مجموعة من المعارف والمهارات التي تُؤهل المدير للتخطيط الفعال واتخاذ القرارات وحل المشكلات، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية النظام التربوي ككل (عودة، 2010: 67). كما أن تطوير هذه الكفايات يُعد حاجة ملحة لمواكبة متطلبات العصر وضمان تحقيق أهداف التعليم العام بجودة عالية (Asaari, 2012: 102).

ومن ناحية أخرى، تُعد دافعية الإنجاز بمثابة المحرك الداخلي الذي يدفع الأفراد لبذل الجهد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف (القريوتي، 2000: 112). فهي تلعب دوراً تنشيطياً وتوجيهياً حاسماً في استثارة الطاقات والحفاظ على المثابرة، مما ينعكس إيجاباً على جودة أداء المعلمين (خليفة، 2000: 78). انطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقصي أثر الكفايات المهنية التي يمتلكها مديرو المدارس الأساسية على تعزيز دافعية الإنجاز لدى معلمهم، في محاولة لفعالية الأداء المدرسي في ظل الظروف الصعبة التي يعيشها قطاع غزة.

مشكلة وتساولات الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: (ما أثر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية على دافعية الإنجاز لدى معلمهم؟) وينتج عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الأساسية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية على دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الأساسية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) للمعلمين؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة دافعية الإنجاز في متغير (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين.
2. قياس مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الأساسية.
3. استكشاف أثر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية على دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الأساسية.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
5. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة دافعية الإنجاز وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:**الجانب النظري للأهمية ويتمثل في:**

1. تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري يتناول الكفايات المهنية، ودافعية الإنجاز.
2. ترمي الدراسة لمناقشة موضوع الكفايات المهنية وتوضيح أهميتها في التدريس والآثار الإيجابية المترتبة عليه.



3. ناقشت الدراسة موضوع دافعية الإنجاز وطرق توظيفها في العملية التعليمية.

الجانب التطبيقي للأهمية ويتمثل في:

1. تتمثل في استخدام الاستبيانات التالية: (استبيان الكفايات المهنية، ودافعية الإنجاز) للكشف عن مستوى كلٍ منها لدى معلمي المرحلة الأساسية.
2. قد تفيد نتائج الدراسة الحالية القائمين على المؤسسات التربوية، حيث تلفت انتباههم حول مستويات الكفايات المهنية لدى مديري المدارس، ودافعية الإنجاز لدى معلميهم، وهذا يعزز قدراتهم في تخطيط الدورات التدريبية التي تتضمن موضوعات تعزز الكفايات المهنية والمستحدثات التكنولوجية.
3. قد تفيد نتائج الدراسة الحالية الباحثين والمهتمين، حيث تعتبر الدراسة إثراء للمكتبة الفلسطينية والعربية، بما يفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية.

مصطلحات الدراسة:

الكفايات المهنية:

اصطلاحاً: مجموعة القدرات والمعارف والمهارات المكتسبة التي يمتلكها مدير المدرسة والتي تساعده في أداء مهامه الإدارية بفاعلية وكفاءة (القرني والزهراي، 2019: 77).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: هي الدرجة التي يحددها معلمي المرحلة الأساسية (عينة الدراسة) على استبيان الكفايات المهنية لدى مديري المدارس المُعدة خصيصاً للدراسة الحالية.

الدافعية للإنجاز:

اصطلاحاً: مقدار الشعور الداخلي الذي يدفع المتعلم نحو التعلم برغبة ونشاط، مما يوجه سلوكه لتحقيق هدف معين وبذل الجهد المطلوب لإتمام المهام وحل المشكلات (مهين والقط، 2024: 62).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: هي الدرجة التي يحصل عليها معلمي المرحلة الأساسية (عينة الدراسة) على استبيان دافعية الإنجاز المُعدة خصيصاً للدراسة الحالية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

1. **الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة على الكشف أثر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية على دافعية الإنجاز لدى معلميهم
2. **الحد الزماني:** تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي (2023-2024).
3. **الحد المكاني:** تقتصر الدراسة الحالية على المحافظات الجنوبية بدولة فلسطين.
4. **الحد البشري:** معلمي المرحلة الأساسية الأساسي بمدارس مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية بدولة فلسطين.

الإطار النظري:

المحور الأول/ الكفايات المهنية لمدير المدرسة

أولاً: مفهوم الكفايات المهنية وأهميتها:

تسعى الإدارة المدرسية إلى إحداث تغييرات إيجابية، وتتوقف فاعليتها بشكل أساسي على الكفايات المهنية التي تمكن المدير من قيادة المدرسة بنجاح. وقد تطور مفهوم إعداد المديرين ليركز على التدريب القائم على الكفايات كاستجابة للمتغيرات التربوية الحديثة (كشه، 2019: 113). وفي ظل اتجاه السياسات التربوية لخلق بيئة مدرسية جاذبة، أصبح امتلاك المدير لهذه الكفايات ضرورياً لتحقيق أهداف التطوير (الشمرى، 2019: 261).

فالكفايات المهنية هي مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها المدير وتنعكس على سلوكه الإداري، مما يمكنه من أداء مهامه بجودة عالية (العتيبي، 2022: 41). وهي تعد معياراً دقيقاً لتقييم الأداء وضمان تقديم خدمات تعليمية متميزة (العجمي، 2024: 231). وتمكن المدير من توظيف التكنولوجيا وتحسين الأداء المدرسي الشامل (أحمد وآخرون، 2023: 1136)، حيث أن المدير الفعال هو من يمتلك القدرة على تحقيق الأهداف المخططة باستخدام مهاراته بشكل مناسب (العتيبي، 2022: 46).

**ثانياً: خصائص الكفايات المهنية:**

تتميز الكفايات المهنية بكونها قدرات مكتسبة يمكن تطويرها عبر التدريب، وهي شاملة ومركبة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وتتصف بالمرونة والتدرج من المهام البسيطة إلى المعقدة. كما أنها تتيح للمدير التحكم في الأداء والحصول على تغذية راجعة لتحسينه (المصري ومجد، 2013: 90). ويُنظر إلى الكفاية على أنها استعداد داخلي يظهر من خلال الأداء والإنجازات الملموسة (الدريج، 2004: 74).

ثالثاً: أبعاد الكفايات المهنية:

يمكن تصنيف الكفايات المهنية إلى أبعاد رئيسية لتسهيل دراستها وتطويرها، وأبرز هذه الأبعاد ما يلي:

1. الكفايات المعرفية: وتشمل المعرفة بالمبادئ الإدارية والسياسات التربوية (توفيق، 2016: 262).
2. الكفايات الوجدانية: وترتبط بالاتجاهات والقيم مثل التعاطف والثقة بالنفس (السيد، 2004: 32).
3. الكفايات الأدائية (المهارية): وتمثل المهارات العملية كالخطيط والتواصل وإدارة الموارد (عنانبة، 2018: 58).

4. الكفايات الإنتاجية: وتركز على قياس النتائج وتحقيق الأهداف المخططة (قنديل، 2000: 77).

رابعاً: الأبعاد المعتمدة في الدراسة الحالية:

- انطلاقاً من التصنيفات السابقة، تحدد الدراسة الأبعاد العملية التالية:
- الكفايات الإدارية: وتشمل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات.
 - الكفايات القيادية: وتركز على التأثير في المعلمين وتحفيزهم.
 - الكفايات التكنولوجية: وتعني توظيف التقنيات الحديثة في الإدارة والتعليم.
 - الكفايات التربوية: وتتمثل في المعرفة بالممارسات التعليمية لتحسين البيئة المدرسية.

المحور الثاني/ دافعية الإنجاز**أولاً: مفهوم دافعية الإنجاز وأهميتها:**

تُعد دافعية الإنجاز قوة داخلية محركة للسلوك، فهي الرغبة التي تدفع الفرد للسعي نحو التفوق وإنجاز المهام بمهارة وتخطي الصعوبات لتحقيق النجاح (أبو عامر، 2022: 92؛ رحمون، 2024: 32). كما تعني أيضاً توجيه الفرد لوضع أهداف محددة وتحمل المسؤولية والمثابرة لتحقيقها (محمود، 2024: 47). وتمثل هذه الدافعية مفهوماً افتراضياً يستند عليه من خلال السلوك الظاهر، حيث تلعب دوراً محورياً في توجيه السلوك البشري وتحفيزه لتحقيق الأهداف والشعور بالرضا (الطويل، 2016: 46؛ عسيري، 2019: 79).

تكمن أهمية دافعية الإنجاز في كونها محركاً أساسياً لتحسين مستوى الأداء والإنتاجية على المستويين الفردي والمؤسسي (أبو عامر، 2022: 93). كما أن ارتفاع مستواها في أي مجتمع يساهم بشكل مباشر في دفع عجلة التقدم والإنتاج (Pany, 2014: 51). وتساعد فهم دوافع الأفراد المدراء على تصميم أنظمة تحفيزية فعالة تتسجم بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام (مجد، 2022: 457).

ثانياً: خصائص وسمات الأفراد ذوي الدافعية العالية:

يتميز الأفراد ذوو الدافعية العالية للإنجاز بميلهم لاختيار المهام متوسطة الصعوبة التي تمثل تحدياً لقدراتهم ونتيح لهم إظهار كفاءاتهم، كما يتجنبون المهام السهلة جداً أو الصعبة جداً (مجد، 2010: 79). فهم بحاجة دائمة إلى المهام التي تستدعي بذل الجهد وتحمل المسؤولية، ويضعف حماسهم عند انحصارهم في أعمال روتينية، مما يبرز حاجتهم للاستقلالية والثقة والمشاركة في حل المشكلات (المقبالية، 2018: 54).

ثالثاً: أبعاد دافعية الإنجاز:

يمكن تصنيف أبعاد دافعية الإنجاز إلى فئتين رئيسيتين:

– الدوافع الداخلية (Intrinsic): وهي المثبرات النابعة من داخل الفرد، مثل الرغبة في النجاح والشعور بالفخر وتحقيق الذات.

– الدوافع الخارجية (Extrinsic): وهي المحفزات القادمة من البيئة المحيطة، كالتقدير الاجتماعي والمنافسة وتجنب الفشل (Leana, 2015: 33).

كما حددت أدبيات الموضوع أبعاداً أخرى أكثر تفصيلاً، مثل السعي المعرفي، وتكريس الذات، ودافع الانتماء (الزق، 2009: 80)، أو التقسيم إلى دافعية ذاتية قائمة على المعايير الشخصية، ودافعية اجتماعية تقوم على المقارنة بالآخرين (كابور، 2016: 53).

**رابعاً: الأبعاد المعتمدة في الدراسة الحالية:**

انطلاقاً من الأبعاد السابقة، تحدد الدراسة الأبعاد العملية التالية لقياس دافعية الإنجاز:

- الدافعية الذاتية: وتعني الحافز الداخلي للتفوق والتطوير المستمر.
- الدافعية الخارجية: وتشمل الحوافز الناتجة عن التقدير أو المكافآت الخارجية.
- المثابرة: وتتمثل في الاستمرار في بذل الجهد والتغلب على التحديات.
- الحوافز البيئية: وتركز على مدى توفر بيئة عمل داعمة ومشجعة.

الدراسات السابقة:

تُعَدُّ الدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء المعرفة العلمية، إذ تمكّن الباحث من الوقوف على ما أُنجِز في مجال بحثه، ورصد الفجوات المعرفية التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من الاستقصاء. وفي إطار هذه الدراسة، جرى تحليل مجموعة من الأبحاث التي تناولت محوري الكفايات المهنية والدافعية للإنجاز، بهدف تأسيس إطار نظري متكامل يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالكفايات المهنية:

تناولت العديد من الدراسات موضوع الكفايات المهنية من زوايا متعددة. فقد أجرى بنجامين وآخرون (Benjamin et al., 2011) دراسة بعنوان "تقييم الطلبة في الجامعات لكفايات أعضاء هيئة التدريس من خلال خصائص المساق"، هدفت إلى استقصاء تقييم الطلبة لكفايات أعضاء هيئة التدريس وفق خصائص المساق، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 88 طالباً جامعياً. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الطلبة تبعاً للنوع الاجتماعي أو العمر أو التخصص أو السنة الدراسية، مما يعكس تجانساً في تقييمات الطلبة بغض النظر عن خلفياتهم المختلفة.

وفي دراسة السناني (2013) بعنوان "الأسس النظرية للكفايات المهنية لمديري المدارس في الفكر الإداري المعاصر"، تمحورت الأهداف حول تحديد الأسس النظرية للكفايات المهنية المطلوبة لمديري المدارس واستطلاع آراء خبراء الإدارة التربوية والقيادات في وزارة التربية والتعليم حول درجة توافرها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت النتائج عن أهمية مهارات التفكير الابتكاري، واتخاذ القرار في المواقف المتغيرة، إضافة إلى المهارات الشخصية والتنظيمية والإدارية.

كما هدفت دراسة الطعجان (2014) المعنونة "درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء البادية الشمالية الشرقية لكفاياتهم المهنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات" إلى تقييم مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للكفايات المهنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 242 معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن مستوى التطبيق كان متوسطاً، مع فروق دالة إحصائية لصالح الإناث، بينما لم تُسجَل فروق تبعاً للخبرة أو المؤهل العلمي.

وفي سياق تقييم الكفايات الأكاديمية، هدفت دراسة آل وديان (2015) بعنوان "تقويم الكفايات الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير التطوير والجودة والنوعية من وجهة نظر طلاب كلية التربية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز" إلى قياس مستوى امتلاك أعضاء هيئة التدريس للكفايات الأكاديمية باستخدام استبيان وزع على 304 طلاب. وأشارت النتائج إلى أن مستوى امتلاك هذه الكفايات لم يبلغ المستوى الإيجابي المطلوب.

كما أجرى محمد (2022) دراسة بعنوان "تأثير برنامج كوادرات الاستثمار على الكفايات التدريسية للمعلمين في المملكة العربية السعودية" مستخدماً المنهج التجريبي على عينة شملت 30 مشرفاً تربوياً و40 معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن محور التنفيذ حاز المرتبة الأولى في تنمية الكفايات، تلاه محور التخطيط، ثم محور التقويم.

وفي دراسة بدير وآخرين (2022) بعنوان "فاعلية برنامج تدريبي قائم على نظام إدارة التعلم الإلكتروني (Moodle) في تنمية الكفايات التكنولوجية لدى الطلاب المعلمين بكلية الاقتصاد المنزلي"، استُخدم التصميم التجريبي على عينة من 20 طالباً معلماً، وأظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائية لصالح التطبيق البعدي، مما يؤكد فاعلية البرنامج التدريبي في تطوير الكفايات التكنولوجية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالدافعية للإنجاز:

تناولت دراسات متعددة موضوع الدافعية للإنجاز من أبعاد متنوعة. فقد أجرى سميرات ومقابلة (2014) دراسة بعنوان "العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين" على عينة من 324 معلماً



ومعلمة، باستخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز دون فروق تُعزى للمؤهل العلمي أو الخبرة أو الجنس. كما هدفت دراسة الشندودي (2014) المعنونة "العلاقة بين دافعية الإنجاز وتأكيد الذات لدى المشرفين التربويين" إلى فحص العلاقة بين دافعية الإنجاز وتأكيد الذات على عينة من 119 مشرفاً ومشرفة. وأظهرت النتائج مستويات مرتفعة لكل من دافعية الإنجاز وتأكيد الذات، مع عدم وجود فروق ذات دلالة تبعاً للجنس أو الخبرة.

وفي دراسة القرشي (2015) بعنوان "العلاقة بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين"، جرى استخدام المنهج الوصفي على عينة من 306 معلمين، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإدارية ودافعية الإنجاز.

أما دراسة القطيش (2017) "مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي الصفوف الثلاثة الأولى في مدارس البادية الشمالية الشرقية" فقد أظهرت، باستخدام المنهج الوصفي على عينة من 178 معلماً ومعلمة، أن مستوى الدافعية كان متوسطاً، دون فروق تُعزى للجنس أو الخبرة.

وفي سياق البيئة الجامعية، أجرى صيفور (2022) دراسة بعنوان "العلاقة بين الرضا عن التخصص الدراسي والدافعية للإنجاز لدى الطلبة الجامعيين" على عينة من 50 طالباً، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن التخصص والدافعية للإنجاز.

كما هدفت دراسة السلمي (2024) بعنوان "استخدام تطبيقات الهاتف الذكي في التعليم وأثرها على دافعية الإنجاز لدى طلاب المرحلة المتوسطة" إلى استقصاء أثر التطبيقات الذكية على الدافعية للإنجاز لدى 217 طالباً وطالبة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام هذه التطبيقات والدافعية للإنجاز، مع فروق تبعاً للمستوى الصفّي والتحصيلي.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

- أكدت معظم الدراسات وجود علاقات إيجابية بين المتغيرات المدروسة، مما يعزز الإطار النظري للدراسة الحالية.
- على الرغم من كثافة الدراسات في كل محور على حدة، إلا أن الأدبيات تقتصر إلى أبحاث تربط بين الكفايات المهنية والدافعية للإنجاز ضمن بيانات تعليمية استثنائية مثل قطاع غزة.
- برزت أهمية العوامل التنظيمية والقيادية في تعزيز الدافعية للإنجاز، مما يستدعي دراسة العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في هذه العلاقة.
- ركزت غالبية الدراسات على بيانات تعليمية تقليدية، بينما لم تُعالج بشكل كافٍ خصوصية البيئات التعليمية المتأثرة بالظروف الصعبة.
- تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال بناء نموذج متكامل يربط بين الكفايات المهنية لمديري المدارس والدافعية للإنجاز لدى المعلمين ضمن السياق الفلسطيني، آخذةً في الاعتبار الظروف الاستثنائية التي يمر بها قطاع غزة، وهو ما يعزز الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة.

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجانب بيان المنهج المتبع في الدراسة الحالية، ووصف المجتمع الأصلي، العينة التي اختيرت منه، والأدوات التي تم استخدامها، والخطوات اللازمة للتحقق من دلالات صدقها، وثباتها، والمعالجات الإحصائية المناسبة التي قامت الباحثة باستخدامها لتحليل البيانات، واستخلاص النتائج لمناقشتها، وتفسيرها، والإجراءات العملية التي اتبعت في الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته لأهدافها، وفروضها، لأنه يعتمد على دراسة الواقع، أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً، وكيفياً من خلال إعطاء وصف رقمي، ويوضح مقدار وجود الظاهرة، وحجمها، ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، وتحليلها وتفسيرها، فضلاً عن أنه الأسلوب الوحيد والأساسي لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية.



ثانياً: مجتمع الدراسة.
يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد، أو الأشخاص، أو الأشياء، الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وشمل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية معلمي المدارس الأساسية.

ثالثاً: عينة الدراسة.
هي مجموعة أفراد تؤخذ من المجتمع الدراسي الأصلي لدراستها؛ وتكون خواصها تقريباً نفس خواص المجتمع الأصلي، وهي عينتان:

أ: العينة الاستطلاعية.
قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (50) من معلمي المدارس الأساسية؛ تم اختيارها عشوائياً من موضع الدراسة، للإجابة على استبانة الدراسة الحالية، هي: (الكفايات المهنية، والدافعية للإنجاز)، وذلك لحساب الخصائص السيكومترية لها (الصدق والثبات).

ب: العينة الأساسية.
تكونت عينة الدراسة (320) من معلمي المرحلة الأساسية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة، والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (1) الخصائص الإحصائية لعينة الدراسة

المتغيرات	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	169	52.8
	أنثى	151	47.2
	المجموع	320	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	264	82.5
	دراسات عليا	56	17.5
	المجموع	320	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	109	34
	من 5 إلى 10 سنوات	157	49.1
	أكثر من 10 سنوات	54	16.9
	المجموع	320	100%

يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة (320 فرداً) وفقاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. بلغ عدد الذكور 169 (52.8%) والإناث 151 (47.2%)، بما يعكس توازناً نسبياً بين الجنسين. من حيث المؤهل العلمي، شكّل الحاصلون على البكالوريوس أو أقل 264 فرداً (82.5%)، في حين بلغ عدد الحاصلين على الدراسات العليا 56 فرداً (17.5%). أما سنوات الخبرة، فقد تركزت لدى الفئة بين 5-10 سنوات بعدد 157 فرداً (49.1%)، يليها من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بعدد 109 (34%)، ثم من تجاوزت خبرتهم 10 سنوات بعدد 54 (16.9%). يعكس هذا التوزيع تنوعاً جيداً للعينة، بما يعزز شمولية النتائج وقابليتها للتعميم.

رابعاً: أدوات الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام الأدوات الآتية:
أولاً: استبانة الكفايات المهنية
وصف الاستبانة:

هدف الاستبانة لقياس مستوى الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية في المحافظات الجنوبية بفلسطين من وجهة نظر معلمي المرحلة الأساسية، وتحليل تأثيرها على جودة التعليم. تتكون الاستبانة من (28) فقرة، وتتضمن الاستبانة أربعة أبعاد رئيسية، وكل بُعد يعكس جانباً مهماً من الكفايات المهنية، وفق الآتي:

1. الكفايات الإدارية (7 فقرات): تشمل المهارات والخبرات اللازمة للتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات بفعالية لضمان تحقيق أهداف المدرسة.



2. الكفايات القيادية (7 فقرات): تركز على قدرة المدير على التأثير في المعلمين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال تعزيز العمل الجماعي والتواصل الفعال.
3. الكفايات التكنولوجية (7 فقرات): تهدف إلى تقييم مدى توظيف التقنيات الحديثة في الإدارة والتعليم لتحسين الأداء المدرسي.
4. الكفايات التربوية (7 فقرات): تتناول المعارف والمهارات التربوية التي تسهم في تحسين الأداء التعليمي وخلق بيئة تعليمية محفزة.
5. استخدم مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الاستجابات، بدءاً من "بدرجة قليلة جداً" (1) إلى "بدرجة كبيرة جداً" (5).

قامت الباحثة بحساب الخصائص السيكومترية للاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

1: صدق الاستبانة Test Validity

لأجل التأكد من صدق الاستبانة؛ تم استخدام طرق عدة، هي:

أ: صدق المحتوى Content Validity

تم عرض فقرات الاستبانة في صورته المبدئية، والمكونة من (28) فقرة على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص للحكم على فقراتها، من حيث صياغتها، ومناسبتها، وملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وبقيت الاستبانة بعد إجراء تعديلات، وتوجيهات المحكمين تتكون من (28) فقرة، حيث تم إجراء تعديلات طفيفة بالصياغة اللغوية.

ب: صدق البناء Construct Validity

يقصد به مدى قياس الاستبانة لسمّة، أو ظاهرة سلوكية معينة، ومعرفة طبيعتها التي يسعى الاستبانة إلى قياسها. وقامت الباحثة بحساب ارتباط درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك على عينة قوامها (50) من معلمي المرحلة الأساسية.

جدول (2) معاملات الارتباط البنائية بين فقرات مجالات الكفايات الإدارية والدرجة الكلية للمجال

المعاملات الارتباط	رقم الفقرة في الاستبانة	المعاملات الارتباط	رقم الفقرة في الاستبانة	البُعد
** 0.776	5	** 0.621	1	الكفايات الإدارية
** 0.578	6	** 0.771	2	
** 0.673	7	** 0.669	3	
		** 0.830	4	
** 0.476	5	** 0.784	1	الكفايات القيادية
** 0.637	6	** 0.790	2	
** 0.661	7	** 0.495	3	
		** 0.685	4	
** 0.852	5	** 0.772	1	الكفايات التكنولوجية
** 0.633	6	** 0.577	2	
** 0.704	7	** 0.465	3	
		** 0.421	4	
** 0.699	5	** 0.728	1	الكفايات التربوية
** 0.435	6	** 0.731	2	
** 0.716	7	** 0.554	3	
		** 0.481	4	

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01



حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ر) عند مستوى دلالة 0.01 لدرجة حرية (2-50) $0.354 =$ يتضح من الجدول السابق أن: جميع فقرات المجالات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01؛ مما يدل على تميز فقرات المجال بالاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية للمجال.

جدول (3) معاملات الارتباط البينية بين مجالات استبانة الكفايات المهنية مع بعضهما البعض والدرجة الكلية للاستبانة

الدرجة الكلية للاستبانة	الكفايات التربوية	الكفايات التكنولوجية	الكفايات القيادية	الكفايات الإدارية	مجالات استبانة الكفايات المهنية
				1.00	الكفايات الإدارية
			1.00	** 0.637	الكفايات القيادية
		1.00	** 0.636	** 0.640	الكفايات التكنولوجية
	1.00	** 0.656	** 0.777	** 0.611	الكفايات التربوية
1.00	** 0.890	** 0.848	** 0.887	** 0.825	الدرجة الكلية للاستبانة

** دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ر) عند مستوى دلالة 0.01 لدرجة حرية (2-50) $0.354 =$ يتضح من الجدول السابق أن: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين مجالات الاستبانة وبعضهما البعض، والدرجة الكلية للاستبانة؛ مما يدل على تميزهما بالاتساق الداخلي فيما بينهما، والدرجة الكلية للاستبانة.

2 - ثبات الاستبانة Test Reliability

يعرف الثبات بأنه الاتساق في النتائج، ويعتبر الاستبانة ثابتاً إذا تم الحصول على النتائج نفسها لدى إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم، وفي ظل الظروف نفسها.

ولقد قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بطرق عدة، وهي:

أ - كرونباخ ألفا Cronbach Alpha

حساب الثبات بواسطة معامل كرونباخ ألفا، وذلك بالاستعانة بدرجات العينة الاستطلاعية.

جدول (5) معاملات كرونباخ ألفا لمجالات استبانة الكفايات المهنية والدرجة الكلية للاستبانة

قيم معاملات الثبات	مجالات استبانة الكفايات المهنية
0.707	الكفايات الإدارية
0.837	الكفايات القيادية
0.866	الكفايات التكنولوجية
0.733	الكفايات التربوية
0.892	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن: جميع قيم معاملات الثبات والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة؛ مما يؤكد على تميز مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات.

ب- التجزئة النصفية

حسب الثبات بواسطة معامل التجزئة النصفية، وذلك بالاستعانة بدرجات العينة الاستطلاعية.

جدول (6) معاملات التجزئة النصفية لمجالات استبانة الكفايات المهنية والدرجة الكلية للاستبانة

قيم معاملات الثبات	مجالات استبانة الكفايات المهنية
0.769	الكفايات الإدارية
0.700	الكفايات القيادية



0.861	الكفايات التكنولوجية
0.753	الكفايات التربوية
0.896	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن: جميع قيم معاملات الثبات والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة؛ مما يؤكد على تميز مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات.

استبانة الدافعية للإنجاز

وصف الاستبانة:

تهدف الاستبانة لقياس مستوى الحافز الذي يمتلكه المعلم لتحقيق الأهداف التربوية والمهنية بكفاءة وفاعلية. تتضمن الاستبانة تقييم العوامل المرتبطة بالدوافع الذاتية، الدوافع الخارجية، المثابرة، والحوافز البيئية، بما يعكس تكامل الأبعاد المختلفة المؤثرة على دافعية المعلمين.

تتكون الاستبانة من (28) فقرة، موزعة على الأبعاد الآتية:

1. الدافعية الذاتية (7 فقرات): تعبر عن الحافز الداخلي الذي يدفع المعلم لتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية دون الحاجة إلى مؤثرات خارجية، مثل الالتزام والرغبة في التفوق.
2. الدافعية الخارجية (7 فقرات): تركز على الحافز الناتج عن العوامل البيئية المحيطة، مثل التقدير من الإدارة، المكافآت، والتشجيع من الزملاء.
3. المثابرة (7 فقرات): تتعلق بقدرة المعلم على الاستمرار في العمل لتحقيق أهدافه رغم التحديات والصعوبات التي قد تواجهه.
4. الحوافز البيئية (7 فقرات): تشير إلى مدى تأثير البيئة الداعمة، مثل توفير الموارد، دعم الإدارة، وتعاون الزملاء، على دافعية المعلم.

1- صدق الاستبانة Test Validity

لأجل التأكد من صدق الاستبانة؛ تم استخدام طرق عدة، هي:

أ - صدق المحتوى Content Validity

تم عرض فقرات الاستبانة في صورته المبدئية، والمكونة من (28) فقرة على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص، للحكم على فقراتها، من حيث صياغتها، ومناسبتها، وملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وبقيت الاستبانة بعد إجراء تعديلات، وتوجيهات المحكمين تتكون من (28) فقرة، حيث تم إجراء تعديلات طفيفة بالصياغة اللغوية.

ب - صدق البناء Construct Validity

يقصد به مدى قياس الاستبانة لسمه، أو ظاهرة سلوكية معينة، ومعرفة طبيعتها التي تسعى الاستبانة إلى قياسها. وقامت الباحثة بحساب ارتباط درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك على عينة قوامها (50).

جدول (7) معاملات الارتباط البينية بين فقرات الدافعية الذاتية والدرجة الكلية للمجال

المجال	رقم الفقرة في الاستبانة	معاملات الارتباط	رقم الفقرة في الاستبانة	معاملات الارتباط
الدافعية الذاتية	1	0.675 **	5	0.634 **
	2	0.694 **	6	0.617 **
	3	0.536 **	7	0.477 **
	4	0.416 **		
الدافعية الخارجية	1	0.655 **	5	0.660 **
	2	0.799 **	6	0.634 **
	3	0.687 **	7	0.797 **
	4	0.725 **		
المثابرة	1	0.735 **	5	0.560 **



المجال	رقم الفقرة في الاستبانة	معاملات الارتباط	رقم الفقرة في الاستبانة	معاملات الارتباط
الحوافز البنائية	2	0.618 **	6	0.542 **
	3	0.602 **	7	0.516 **
	4	0.568 **		
	1	0.876 **	5	0.743 **
	2	0.696 **	6	0.581 **
	3	0.512 **	7	0.663 **
	4	0.654 **		

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ر) عند مستوى دلالة 0.01 لدرجة حرية (2-50) = 0.354
يتضح من الجدول السابق أن: جميع فقرات المجال دالة إحصائية عند مستوى 0.01؛ مما يدل على تميز فقرات المجال بالاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية للمجال.
ثم قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل من مجالات الاستبانة مع بعضهما البعض، والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (8) معاملات الارتباط البنائية بين مجالات استبانة الدافعية للإنجاز مع بعضهما البعض والدرجة الكلية للاستبانة

مجالات استبانة الكفايات المهنية	الدافعية الذاتية	الدافعية الخارجية	المتابعة	الحوافز البنائية	الدرجة الكلية للاستبانة
الدافعية الذاتية	1.00				
الدافعية الخارجية	0.684 **	1.00			
المتابعة	0.757 **	0.779 **	1.00		
الحوافز البنائية	0.570 **	0.791 **	0.765 **	1.00	
الدرجة الكلية للاستبانة	0.829 **	0.920 **	0.922 **	0.889 **	1.00

** دالة إحصائية عند مستوى 0.01

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ر) عند مستوى دلالة 0.01 لدرجة حرية (2-50) = 0.354
يتضح من الجدول السابق أن: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين مجالات الاستبانة وبعضها البعض، والدرجة الكلية للاستبانة؛ مما يدل على تميزها بالاتساق الداخلي فيما بينهما، والدرجة الكلية للاستبانة.

2 - ثبات الاستبانة Test Reliability

يعرف الثبات بأنه الاتساق في النتائج، وتعتبر الاستبانة ثابتة إذا تم الحصول على النتائج نفسها لدى إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم، وفي ظل الظروف نفسها.

ولقد قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بطرق عدة، وهي:

جدول (9) معاملات الثبات لمجالات استبانة الدافعية للإنجاز والدرجة الكلية للاستبانة

مجالات استبانة الدافعية للإنجاز	التجزئة النصفية	كرونباخ ألفا
الدافعية الذاتية	0.695	0.866
الدافعية الخارجية	0.774	0.833
المتابعة	0.790	0.936



0.802	0.852	الحوافز البيئية
0.923	0.915	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن: جميع قيم معاملات الثبات والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة؛ مما يؤكد على تميز مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات.
مقياس ليكرت الخماسي:

جدول (10) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

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

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة "قليلة جداً" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو (20%) وهو يتناسب مع الاستجابة "قليلة جداً".

تم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما في جدول رقم (11):

جدول (11) المتوسط المرجح

المتوسط	المستوى
1.79 – 1	قليلة جداً
2.59 – 1.80	قليلة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	كبيرة
5 – 4.20	كبيرة جداً

ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا هي (5/4) أي حوالي (0.80) وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة 1، 2، 3، 4، 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الاتساق الداخلي Internal Consistency لحساب صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها.
2. معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alfa لحساب معامل ر الثبات.
3. طريقة التجزئة النصفية Split Half Method لحساب معامل الثبات.
4. معادلة سبيرمان براون للثبات لتعديل معامل الثبات.
5. معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الارتباط وللإجابة على الفرضيات المتعلقة بالعلاقة.
6. المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
7. تحليل الانحدار المتعدد.
8. اختبار T.test لإيجاد الفروق بين عينتين مستقلتين.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي المتعدد للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.
10. اختبار شيفيه لإيجاد الفروق بين العينات المستقلة.

مناقشة وتفسير النتائج

تستعرض الباحثة في هذا الجانب النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وذلك بعد الإجابة على الأسئلة، والتحقق من الفرضيات، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كما قامت الباحثة بتفسيرها، ومناقشة النتائج التي يتم التوصل إليها، في ضوء الدراسات السابقة، والإطار النظري.



للإجابة عن السؤال الأول، والذي مفاده: ما مستوى الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات استبانة الكفايات المهنية، والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن مستوى مجالات استبانة الكفايات المهنية والدرجة الكلية للاستبانة

المستوى	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات استبانة الكفايات المهنية
1	74.28	0.52	3.71	الكفايات الإدارية
4	66.26	0.67	3.31	الكفايات القيادية
3	69.87	0.56	3.49	الكفايات التكنولوجية
2	73.64	0.6	3.68	الكفايات التربوية
مرتفع	71.01	0.46	3.55	الدرجة الكلية للاستبانة

تشير النتائج إلى أن مستوى الكفايات المهنية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بلغ (71.01%) وهو مستوى مرتفع، مما يدل على امتلاك المديرين لمهارات ومعارف مهنية تمكنهم من أداء أدوارهم بكفاءة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السناني (2013) التي أبرزت أهمية الكفايات المهنية في اتخاذ قرارات مبتكرة والتفكير الذاتي، بينما اختلفت مع دراسة الطعجان (2014) التي أوضحت أن مستوى هذه الكفايات متوسط، ومع دراسة آل وديان (2015) التي بينت أن الكفايات لم تصل إلى المستوى الإيجابي في جميع المجالات. ويعكس هذا المستوى المرتفع قدرة المديرين على ممارسة الكفايات الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات الفعالة، وكذلك الإشراف على العملية التعليمية وتوزيع المهام ومتابعة الأداء بشكل منظم. كما يدل على امتلاكهم لكفايات قيادية بارزة تتمثل في تحفيز المعلمين، وتعزيز روح العمل الجماعي، وتشجيع الإبداع والابتكار، إضافة إلى كفايات تربوية تظهر في توجيه المعلمين نحو أساليب تدريس حديثة ودعم الأنشطة التربوية. ويبرز أيضاً توظيف المديرين للتكنولوجيا بفاعلية في الإدارة والتعليم، بما يعكس وعيهم بأهمية التطوير والابتكار لمواكبة متطلبات العصر. ورغم هذا المستوى المرتفع، تبقى هناك حاجة إلى تدريب مستمر لتطوير الكفايات وتعزيزها، بما يضمن تحقيق أفضل أداء ممكن. وبشكل عام، فإن هذه النتيجة تعكس صورة إيجابية عن كفاءات مديري المدارس، ودورهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز دافعية المعلمين والطلاب نحو النجاح.

للإجابة عن السؤال الثاني، والذي مفاده: ما مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المرحلة الأساسية؟ للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للدرجة الكلية لاستبانة الدافعية للإنجاز، كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة واحدة للكشف عن مستوى الدافعية للإنجاز

المستوى	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استبانة الدافعية للإنجاز
4	71.29	0.66	3.56	الدافعية الذاتية
2	75.39	0.63	3.77	الدافعية الخارجية
3	74.18	0.59	3.71	المثابرة
1	75.59	0.64	3.78	الحوافز البيئية
	74.11	0.52	3.71	الدرجة الكلية للاستبانة



تشير النتائج إلى أن الوزن النسبي للدافعية للإنجاز لدى معلمي المرحلة الأساسية بلغ (74.11%)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على امتلاك المعلمين حافزاً قوياً لتحقيق أهدافهم التربوية والمهنية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سميرات ومقابلة (2014) التي أوضحت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز، وكذلك مع دراسة القرشي (2015) التي أكدت دور الممارسات الإدارية في تعزيز دافعية الإنجاز، بينما اختلفت مع دراسة القطيش (2017) التي أشارت إلى أن مستوى الدافعية كان متوسطاً، في حين دعمتها دراسة الشندودي (2014) التي وجدت أن دافعية الإنجاز مرتفعة. ويعكس هذا المستوى المرتفع إدراك المعلمين لأهمية الالتزام بتطوير أدائهم وتحقيق النجاح في العملية التعليمية، حيث يتمتعون بدافعية ذاتية تدفعهم إلى الإبداع والاجتهاد، إلى جانب دافعية خارجية تتمثل في الدعم الإداري، التقدير المعنوي والمادي، وتشجيع الزملاء. كما يشير إلى أن المعلمين لديهم القدرة على مواجهة التحديات والاستمرار في التعلم والتطوير، بفضل بيئة تعليمية داعمة تتيح لهم الموارد وتعزز روح التعاون. وبناءً على ذلك، فإن هذا المستوى من الدافعية يعد مؤشراً إيجابياً على التزام المعلمين بتحقيق التميز، بما يعكس على جودة التعليم وفاعلية مخرجاته، مع ضرورة الاستمرار في توفير الدعم والتدريب لضمان تعزيز هذا المستوى المرتفع.

للإجابة عن السؤال الثالث والذي مفاده: ما مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية على دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الأساسية؟
قامت الباحثة باستخدام الانحدار المتعدد Multiple Regression، وباستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد من خلال هذا الأسلوب يمكن التحقق من وجود أثر الكفايات المهنية على الدافعية للإنجاز، وتم حساب قيمة (ف) من تباين الانحدار Anova For Regression، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (14) قيمة (بيتا) لدلالة معاملات الانحدار الجزئي للمتغيرات مجالات الكفايات المهنية والدافعية للإنجاز

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ	Beta	قيمة ت	مستوى الدلالة
الثابت	0.79	0.16		4.96	0.001
الكفايات الإدارية	0.99	0.06	-0.031	5.6	0.036
المؤونة النفسية	0.06	0.06	0.067	5.62	0.032
الكفايات التكنولوجية	0.15	0.06	0.172	2.34	0.02
الكفايات التربوية	0.64	0.14	0.568	4.42	0.00
الكفايات المهنية	0.97	0.61	0.858	4.96	0.00

يتبين من الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ويدل ذلك على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية على دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الأساسية.

تشير النتيجة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الكفايات المهنية لدى مديري المدارس ودافعية المعلمين للإنجاز، مما يعكس الدور المحوري الذي تؤديه كفايات المديرين المهنية في تعزيز حافزية المعلمين لتحقيق أهدافهم التربوية والمهنية. هذه العلاقة الإيجابية تسلط الضوء على أهمية توافر مجموعة من الكفايات الإدارية، القيادية، التكنولوجية، والتربوية لدى مديري المدارس لدعم وتحفيز المعلمين. تُظهر الكفايات الإدارية للمديرين أهمية التخطيط والتنظيم الفعال في خلق بيئة تعليمية منظمة تدعم الإنجاز. عندما يكون المديرين قادرين على وضع خطط واضحة، توزيع المهام بفعالية، واتخاذ قرارات مدروسة بناءً على معطيات واقعية، يشعر المعلمون بأنهم يعملون في إطار إداري منظم وموثوق، مما يعزز من التزامهم وحافزهم لتحقيق أهدافهم التعليمية.

على الجانب القيادي، تؤدي الكفايات القيادية للمديرين دوراً مهماً في رفع معنويات المعلمين وتحفيزهم. المديرين الذين يشجعون الإبداع والابتكار، ويعززون روح الفريق والعمل الجماعي، يدعمون بناء بيئة تعليمية مشجعة ومحفزة. كما أن الدعم النفسي والتحفيز الذي يقدمه المديرين يساهم في تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم، مما يرفع من حافزهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء.



أما الكفايات التكنولوجية للمديرين، فهي تمثل أحد الجوانب المؤثرة في دافعية المعلمين. المديرون الذين يظهرون إلماماً عميقاً بالتكنولوجيا الحديثة ويوفرون التدريب اللازم للمعلمين يمكنهم تعزيز حافزية المعلمين من خلال إظهار فوائد التكنولوجيا في تحسين أساليب التعليم وزيادة فعاليتها. الدعم التكنولوجي المقدم من المديرين يتيح للمعلمين العمل بثقة وابتكار، مما يرفع من حافزهم لتحقيق النجاح.

بالإضافة إلى ذلك، تعكس الكفايات التربوية للمديرين دورهم كداعم تربوي أساسي للمعلمين. عندما يقدم المديرون التوجيه والمساعدة في حل المشكلات التربوية، ويشجعون على تبني استراتيجيات تعليمية مبتكرة، يشعر المعلمون بأن جهودهم مقدرة ومدعومة، مما يعزز من رغبتهم في تحقيق النجاح الأكاديمي والتربوي. هذا الأثر الإيجابي يشير إلى ضرورة الاهتمام بتطوير الكفايات المهنية للمديرين بشكل مستمر من خلال برامج التدريب والتطوير المهني. فالمديرون الذين يمتلكون كفايات قوية يمكنهم تحسين بيئة العمل داخل المدارس، مما ينعكس إيجاباً على دافعية المعلمين ويزيد من التزامهم بتحقيق أهدافهم المهنية، وبالتالي المساهمة في تحسين جودة العملية التعليمية ككل.

للإجابة عن السؤال الرابع والذي مفاده: ما درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية تعزى لمتغيرات (الجنس – المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) للمعلمين؟

وينبثق من السؤال السابق الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول الكفايات المهنية تبعاً لمتغير الجنس. استخدمت الباحثة اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

جدول (15) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الجنس

البعء	الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الكفايات الإدارية	ذكر	169	3.76	0.522	1.67	0.09
	أنثى	151	3.66	0.521		
الكفايات القيادية	ذكر	169	3.27	0.716	-1.3	0.19
	أنثى	151	3.36	0.61		
الحوافز والمكافآت	ذكر	169	3.51	0.608	0.39	0.69
	أنثى	151	3.48	0.514		
الكفايات التربوية	ذكر	169	3.69	0.624	0.37	0.70
	أنثى	151	3.67	0.573		
الدرجة الكلية الكفايات المهنية	ذكر	169	3.56	0.485	0.24	0.80
	أنثى	151	3.54	0.433		

تشير نتائج الجدول (15) إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{sig}=0.80$) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول الكفايات المهنية تبعاً لمتغير الجنس. وهذا يدل على أن تقييم الكفايات المهنية للمديرين يتم بصورة موضوعية لا تتأثر بجنس المعلم، سواء كان ذكراً أم أنثى. يمكن تفسير ذلك بأن الكفايات المهنية للمديرين تركز على مهاراتهم الإدارية والقيادية والتربوية والتكنولوجية، وهي معايير مهنية بحتة يقيّمها المعلمون بمعزل عن أي اعتبارات ديموغرافية. كما تعكس النتيجة حالة من العدالة والمساواة في بيئة العمل المدرسي، حيث ينظر المعلمون والمعلمات إلى أداء المديرين وفق أدوارهم ومسؤولياتهم الوظيفية لا وفق جنسهم.



- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول الكفايات المهنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. استخدمت الباحثة اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

جدول (16) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	البعد
الكفايات الإدارية	264	3.7	0.507	-1.29	0.2	بكالوريوس فأقل
	56	3.8	0.591			دراسات عليا
الكفايات القيادية	264	3.29	0.66	-1.39	0.16	بكالوريوس فأقل
	56	3.43	0.704			دراسات عليا
الحوافز والمكافآت	264	3.47	0.549	-1.73	0.08	بكالوريوس فأقل
	56	3.61	0.625			دراسات عليا
الكفايات التربوية	264	3.67	0.599	-0.55	0.59	بكالوريوس فأقل
	56	3.72	0.607			دراسات عليا
الدرجة الكلية	264	3.53	0.443	1.85	0.11	بكالوريوس فأقل
	56	3.64	0.532			دراسات عليا

تشير نتائج الجدول (16) إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{sig}=0.11$) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول الكفايات المهنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يدل على أن تقييم الكفايات المهنية للمدرّاء لا يختلف بين المعلمين الحاصلين على درجات علمية مختلفة، سواء كانوا يحملون بكالوريوس أو دراسات عليا، حيث يعتمد التقييم على الأداء الإداري والقيادي والتربوي الفعلي للمدرّس. تعكس النتيجة أيضاً أن التوقعات المهنية من المديرين موحدة بين جميع المعلمين، وأن التفاعل اليومي والدعم المستمر الذي يقدمه المديرون يؤثر أكثر من المستوى التعليمي للمعلم. وبناءً على ذلك، يُبرز هذا أهمية تطوير الكفايات المهنية للمديرين بشكل شامل لضمان تلبية احتياجات جميع المعلمين وتعزيز جودة الأداء الإداري والتربوي بغض النظر عن خلفياتهم التعليمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول الكفايات المهنية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. استخدمت الباحثة اختبار "ف" للتعرف على الفروق بين المجموعات

جدول (17) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	المجالات
1.15	2	0.576	2.12	0.12	الكفايات الإدارية
86.1	317	0.272			بين المجموعات
87.3	319				داخل المجموعات
0.07	2	0.033	0.07	0.93	الكفايات القيادية
143	317	0.45			بين المجموعات
143	319				داخل المجموعات
2.03	2	1.017	0.32	0.40	الكفايات التكنولوجية
99.7	317	0.314			بين المجموعات
102	319				داخل المجموعات
2.18	2	1.089	3.0	0.051	الكفايات التربوية
112	317	0.355			بين المجموعات
					داخل المجموعات



المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	المجموع	115	319			
	بين المجموعات	1.01	2	0.505		
	داخل المجموعات	66.7	317			
	المجموع	67.7	319	0.21	2.4	0.09

تشير نتائج الجدول (17) إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{sig}=0.09$) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول الكفايات المهنية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. وهذا يشير إلى أن تقييم الكفايات المهنية للمدراء لا يتأثر بمدى خبرة المعلم، سواء كان مبتدئاً أو ذا خبرة طويلة، حيث يعتمد التقييم على الأداء الفعلي للمدير في الجوانب الإدارية والقيادية والتربوية والتكنولوجية. كما تعكس النتيجة توحيد توقعات المعلمين بشأن أدوار ومسؤوليات المديرين، إذ يتفق جميعهم على أهمية التخطيط الفعال، توزيع المهام، ودعم بيئة تعليمية محفزة. ويعزز هذا التقييم الموضوعي التفاعل المباشر اليومي بين المدراء والمعلمين، مما يجعل تقييم الكفايات المهنية قائماً على الممارسات الفعلية وليس على خبرة المعلم. وبناءً عليه، تؤكد النتيجة على أهمية تطوير الكفايات المهنية للمدراء بشكل شامل لتلبية احتياجات جميع المعلمين وتعزيز جودة الأداء المدرسي.

للإجابة عن السؤال الخامس والذي مفاده: ما درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة الدافعية للإنجاز في متغير (الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخدمة)؟
وينبثق من السؤال السابق الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير الجنس.
استخدمت الباحثة اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

جدول (18) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الجنس

البعد	الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الدافعية الذاتية	ذكر	169	3.62	0.63	0.31	0.21
	أنثى	151	3.5	0.688		
الدافعية الخارجية	ذكر	169	3.78	0.696	0.32	0.75
	أنثى	151	3.76	0.541		
المثابرة	ذكر	169	3.68	0.601	-0.91	0.36
	أنثى	151	3.74	0.574		
الحوافز البيئية	ذكر	169	3.74	0.696	0.270	0.12
	أنثى	151	3.82	0.576		
الدرجة الكلية الدافعية للإنجاز	ذكر	169	3.71	0.545	0.318	0.24
	أنثى	151	3.71	0.489		

يتضح من الجدول (18) أن قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.24$) أكبر من ($\alpha = 0.05$)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بنجامين وآخرين (2011)، بينما تخالف دراسة الطعجان (2014) التي وجدت فروقاً لصالح الإناث.

تشير النتائج إلى أن المعلمين والمعلمات يظهرون مستويات متقاربة من الدافعية، ما يعكس أن الحافز نحو الإنجاز يتأثر بالعوامل البيئية والمهنية المشتركة، مثل الدعم الإداري وفرص التدريب، أكثر من



تأثره بالخصائص الشخصية كالجنس. كما توهي النتيجة بوجود مساواة في الفرص والتحديات المهنية بين الجنسين، ما يجعل الدافعية للإنجاز متقاربة. وتبرز أهمية توفير بيئة تعليمية داعمة، حوافز مهنية، وتدريب مستمر لجميع المعلمين دون تمييز، بما يسهم في رفع الدافعية وتحسين جودة العملية التعليمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. استخدمت الباحثة اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

جدول (19) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الدافعية الذاتية	بكالوريوس فأقل	264	3.54	0.635	-1.42	0.16
	دراسات عليا	56	3.68	0.763		
الدافعية الخارجية	بكالوريوس فأقل	264	3.72	0.622	2.92	0.004
	دراسات عليا	56	3.99	0.608		
المثابرة	بكالوريوس فأقل	264	3.68	0.582	-1.69	0.09
	دراسات عليا	56	3.83	0.608		
الحوافز البيئية	بكالوريوس فأقل	264	3.73	0.62	-3.1	0.002
	دراسات عليا	56	4.02	0.698		
الدرجة الكلية الدافعية للإنجاز	بكالوريوس فأقل	264	3.67	0.504	2.78	0.006
	دراسات عليا	56	3.88	0.553		

يتضح من الجدول (19) أن قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.006$) أقل من ($\alpha = 0.05$)، ما يعني رفض الفرضية الصفرية ووجود فروق دالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تبعاً للمؤهل العلمي، لصالح الحاصلين على الدراسات العليا.

تشير النتيجة إلى أن المعلمين ذوي المؤهلات العليا يمتلكون دافعية أكبر لتحقيق الإنجاز مقارنة بزملائهم ذوي المؤهلات الأقل، ويُعزى ذلك إلى زيادة معارفهم ومهاراتهم الأكاديمية، تطلعاتهم المهنية، وفرصهم الأكبر في الترقية والتقدير الوظيفي. كما يسهم التعليم العالي في تطوير قدراتهم التربوية ومهاراتهم في مواجهة التحديات التعليمية، مما يعزز حافزهم للتميز والإنجاز. وتؤكد النتيجة أهمية تشجيع المعلمين على استكمال دراساتهم العليا وتوفير برامج تطوير مهني وحوافز أكاديمية ترفع من مستوى الدافعية لديهم، بما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة الباحثين حول الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. استخدمت الباحثة اختبار "ف" للتعرف على الفروق بين المجموعات

جدول (20) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الدافعية الذاتية	بين المجموعات	2.91	2	1.453	0.32	0.30
	داخل المجموعات	136	317	0.429		
	المجموع	139	319			
الدافعية الخارجية	بين المجموعات	0.41	2	0.205	0.52	0.59
	داخل المجموعات	125	317	0.394		
	المجموع	125	319			
المثابرة	بين المجموعات	0.97	2	0.483	1.4	0.25



المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الحوافز البيئية	داخل المجموعات	109	317	0.345	1.21	0.3
	المجموع	110	319			
	بين المجموعات	1	2	0.498		
	داخل المجموعات	131	317	0.413		
الدرجة الكلية	المجموع	132	319		1.4	0.25
	بين المجموعات	0.75	2	0.376		
	داخل المجموعات	85	317			
	المجموع	85.7	319	0.268		

يتضح من الجدول (20) أن قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.25$) أكبر من ($\alpha = 0.05$)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الدافعية للإنجاز تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بنجامين وآخرين (2011)، بينما خالفت دراسة الطعجان (2014) التي وجدت فروقاً لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأطول.

تشير النتيجة إلى أن مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين متقارب بغض النظر عن سنوات الخبرة، ما يوحي بأن العوامل البيئية والمهنية المشتركة، مثل الدعم الإداري، الحوافز، وسياسات العمل، تلعب دوراً أكبر في تشكيل الدافعية مقارنة بمدة الخدمة. كما قد يعكس ذلك التزاماً مهنيًا موحدًا لدى جميع المعلمين، ورغبة مشتركة في تحقيق النجاح وتحسين جودة التعليم.

وتبرز النتيجة أهمية توفير بيئة تعليمية محفزة وبرامج تطوير مهني شاملة لجميع المعلمين دون تمييز، بما يعزز الدافعية ويحسن الأداء التعليمي بشكل عام.

خاتمة الدراسة:

بعد الانتهاء من إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات، يمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يلي:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الأساسية في المحافظات الجنوبية بفلسطين كان مرتفعاً بشكل عام (بنسبة 71.01%)، حيث جاءت الكفايات الإدارية في المرتبة الأولى، تليها الكفايات التربوية، والتكنولوجية، ثم القيادية. كما أظهرت النتائج أيضاً ارتفاع مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي تلك المدارس (بنسبة 74.11%)، حيث كانت الحوافز البيئية أكثر الأبعاد توفراً، تليها الدافعية الخارجية، فالمتابعة، ثم الدافعية الذاتية.

وكشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفايات المهنية لدى مديري المدارس بمجالاتها (الإدارية، القيادية، التكنولوجية، والتربوية) على دافعية الإنجاز لدى معلمهم. وهذا يؤكد العلاقة التبادلية الإيجابية بين قدرة المدير على القيادة الفاعلة والتخطيط وتوفير البيئة الداعمة، وبين الحافز الداخلي والخارجي للمعلم للسعي نحو تحقيق الأهداف التربوية.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الكفايات المهنية للمديرين أو في مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين تعزى إلى متغيري الجنس أو سنوات الخدمة، مما يشير إلى تجانس آراء أفراد العينة وتقييمهم الموضوعي القائم على الممارسة الفعلية بغض النظر عن هذه الخلفيات. في المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز لصالح المعلمين الحاصلين على الدراسات العليا، مما يبرز دور التأهيل العلمي المتقدم في تعزيز الدوافع الذاتية والطموح المهني.

وفي ضوء هذه النتائج، تبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيد الدور المحوري لمدير المدرسة المزود بالكفايات المهنية الشاملة في خلق مناخ مدرسي محفز، يعزز بدوره دافعية المعلمين للإنجاز، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي يعيشها قطاع غزة. وتأسيساً على هذه الخلاصات، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يأمل أن تساهم في تطوير الميدان التربوي.

**التوصيات:**

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن التوصية بما يلي:
أولاً: لوزارة التربية والتعليم ومديرياتها:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستدامة ومكثفة لمديري المدارس تركز على تطوير جميع جوانب الكفايات المهنية، وخاصة الكفايات القيادية والتكنولوجية، والتي جاءت مستوياتها نسبياً أقل من غيرها.
- تطوير دليل إجرائي يحدد الكفايات المهنية الأساسية المطلوبة لمدير المدرسة وآليات تقييمها بشكل دوري.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين ذوي الأداء المتميز، وتشجيع المعلمين على مواصلة تعليمهم العالي من خلال منح إضافية أو توفير بدل الدراسات العليا.
- العمل على تحسين البيئة المدرسية وتجهيزها بالتقنيات الحديثة والموارد اللازمة التي تدعم عمل المدير والمعلم على حد سواء.

ثانياً: لمديري المدارس:

- تبني أساليب القيادة التحولية التي تركز على تمكين المعلمين وتحفيزهم، وتفويض الصلاحيات، وتعزيز العمل الجماعي.
- الاهتمام بتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين، والإنصات لمقترحاتهم ومشكلاتهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في التقويم الذاتي للأداء القيادي والإداري، وتحديد نقاط القوة والضعف في الكفايات المهنية.

ثالثاً: للمعلمين:

- السعي المستمر نحو التطوير المهني الذاتي، والمشاركة الفاعلة في البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة أو المدرسة.
- استثمار الدعم الذي يوفره المدير لتعزيز دافعيتهم الذاتية للإنجاز والتميز في الأداء التربوي.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- اقترحت الباحثة عدداً من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تكمل ما انتهت إليه هذه الدراسة، وهي:
- إجراء دراسة مماثلة على مديري ومعلمي مراحل تعليمية أخرى (كالمرحلة الثانوية أو رياض الأطفال) لتعميم النتائج أو مقارنتها.
- دراسة معوقات تطبيق الكفايات المهنية لدى مديري المدارس في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- التحقق من فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على نتائج هذه الدراسة لتنمية الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الجدد.
- دراسة العوامل الأخرى المؤثرة على دافعية الإنجاز لدى المعلمين غير تلك المتعلقة بمدير المدرسة، مثل المناخ التنظيمي للمدرسة، أو الضغوط المهنية، أو الرضا الوظيفي.
- استخدام مناهج بحثية نوعية (مثل المقابلات المتعمقة أو دراسة الحالة) للتعرف على التجارب الشخصية للمديرين والمعلمين في علاقة الكفايات المهنية بدافعية الإنجاز، مما يضيف بعداً كيفياً لأبعاد هذه العلاقة.

المراجع

1. أبو عامر، فلسطين. (2022). الضغوط المهنية وعلاقتها بالالتزام المهني والدافعية للإنجاز لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
2. أبو عليان، فاطمة. (2016). برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن، (26)، 3-31.



3. أحمد، نور، النعيمي، سلوان، والنائب، رشا. (2023). دراسة مقارنة في الكفايات التدريسية اللازمة لدى أساتذة كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات محافظة نينوى. مجلة علوم التربية الرياضية، 16(6)، 1144-1130.
4. الأزرق، عبد الرحمن. (2000). علم النفس التربوي للمعلمين. طرابلس: مكتبة طرابلس العلمية.
5. آل وديان، شارع. (2015). تقويم الكفاءات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز وفق معايير التطور والجودة النوعية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 4(11)، 317-299.
6. بدير، مها، علي، نورا، والغول، سارة. (2022). فاعلية برنامج تدريبي قائم على نظام إدارة التعلم الإلكتروني (Moodle) لتنمية الكفايات التكنولوجية للطلاب المعلمين بكلية الاقتصاد المنزلي. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، 1076-1011.
7. البري، حابس. (2020). الكفايات التعليمية لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية في تربية البادية الشمالية الغربية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20(2)، 55-38.
8. بريك، فاطمة. (2023). الكفايات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بمهارات حل المشكلات لدى طالبات الدراسات العليا بجامعة جازان من وجهة نظرهم. مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، 11(2)، 71-112.
9. التركي، عبد الله، والنصيبات، عبد الرحمن. (2021). الممارسات التأملية وأثرها على دافعية الإنجاز لدى معلمي الرياضيات في المرحلة الابتدائية في منطقة القصيم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(18)، 128-111.
10. توفيق، عفاف. (2016). الكفايات التعليمية اللازمة للمعلمات لتوظيف مهارات التعليم الإلكتروني في عملية التعليم، دراسة حالة في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية ببنها، 1(108)، 311-237.
11. الحربي، صبيته. (2020). فعالية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(4)، 16-1.
12. خليفة، عبد اللطيف. (2000). الدافعية للإنجاز. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
13. الدريج، محمد. (2004). الكفايات في التعليم من أجل تأسيس علمي للمنهج المندمج. الرابط: سلسلة المعرفة للجميع للنشر.
14. رحمون، أمينة. (2024). أثر الدافعية للإنجاز الأكاديمي على الرضا عن التخصص لدى طلبة الجامعة. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، 13(2)، 308-295.
15. الرميضاء، البار. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز: دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، الجزائر.
16. زاهي، منصور. (2007). الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات دراسة ميدانية بشركة سونطراك بالجنوب الجزائر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.
17. زق، أحمد. (2009). علم النفس. دار وائل للنشر والتوزيع.
18. السعدية، هناء. (2022). الأنماط القيادية لمديرات مدارس غراس الخاصة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صحار، سلطنة عُمان.
19. السلمي، دارين. (2024). درجة استخدام المعلمين لتطبيقات الهاتف الذكية في التعليم وأثره في الدافعية للإنجاز لدى طلاب المرحلة المتوسطة. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 11(2)، 150-130.
20. سميرات، سمر أكتم، ومقابلة، عاطف. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. دراسات العلوم التربوية، 41(1)، 536-513.
21. السناني، علي. (2013). الكفايات المهنية اللازم توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية بالوزارة. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، 51(51)، 500-434.
22. السيد، يسري. (2004). تنمية الكفايات المهنية للمعلمات في كيفية إعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات. كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة. مركز الانتساب الموجه أبو ظبي.
23. الشمري، محمد. (2019). أثر استخدام بعض استراتيجيات التعلم النشط في تدريس مقرر المناهج وطرق التدريس العامة على تحصيل طلاب كلية التربية بمحافظة عفيف في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة شقراء، 12(12)، 273-255.



24. الشندودي، محمد. (2014). تأكيد الذات ودافعية الإنجاز لدى المشرفين التربويين في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، سلطنة عمان.
25. صيفور، سليم. (2020). الرضا عن التخصص الدراسي الجامعي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الطلبة الجامعيين: دراسة ميدانية بجامعة تاسوست جيجل. مجلة العلوم الإنسانية، 31(1)، 317-334.
26. الطعجان، خلف. (2014). درجة تطبيق الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية لواء البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية، إربد للبحوث والدراسات، الأردن، 17(2)، 125-166.
27. الطويل، محمد. (2016). الدوافع: تعريفها، أهميتها، أنواعها، وظائفها، نظرياتها. مجلة كلية التربية بنها، 27(2)، 1-17.
28. العتيبي، عبد الله. (2022). الكفايات التدريسية لمعلمات التربية البدنية في المرحلتين المتوسطة والثانوية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، السعودية.
29. العجمي، مها. (2024). أثر التدريب على ممارسة استراتيجية التعلم النشط في تحسين الكفايات التدريسية لدى طالبات التربية الموسيقية بكلية التربية الأساسية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، 90(1)، 221-248.
30. العجمي، ناصر، والدوسري، عبد الهادي. (2016). واقع الكفايات المهنية اللازمة لمعلمي التلاميذ ذوي الإعاقة الفكرية وأهميتها من وجهة نظرهم بمدينة الرياض. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 39(3)، 48-85.
31. عسيري، أحمد. (2019). دافعية الإنجاز وعلاقتها بمظاهر القلق النفسي لدى عينة من طلاب المرحلة المتوسطة بمحافظة محايل عسير. مجلة كلية التربية بأسبوط، 35(12)، 169-193.
32. عمر، منى. (2020). الكفايات التدريسية اللازمة لممارسة التربية الميدانية من وجهة نظر الطالبات: دراسة ميدانية على طالبات كلية التربية للبنات بالدم المستوى الثامن. مجلة كلية التربية، 20(3)، 1-36.
33. العمري، ظافر، وبوزير، عادل. (2023). مدى توافر الكفايات التدريسية لمعلم التربية الإسلامية في تدريس الطلاب الموهوبين بالمملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 146(1)، 183-236.
34. عنانية، وليد. (2018). الكفايات التدريسية الواجب توافرها لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
35. عودة، هديل. (2010). الكفايات الإدارية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
36. القرشي، وليد. (2015). الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، السعودية.
37. القرني، غرسة، والزهراي، خديجة. (2019). الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات. مجلة كلية التربية، 35(6)، 69-94.
38. القرني، محمد. (2019). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن. التربية الأزهرية: مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 38(182)، 555-612.
39. القريوطي، محمد. (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية المختلفة. عمان: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.
40. قطاف، محمد، رفيق، الحاج عيسى، وهيزوم، محمد. (2022). الرضا بالتخصص الدراسي وعلاقته بدافعية الإنجاز الدراسي لدى الطلبة الجامعيين: دراسة ميدانية لطلبة المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط وطلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة الأغواط. مجلة المجتمع والرياضة، 5(1)، 335-350.
41. القطيش، محمد. (2017). مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي الصفوف الثلاثة الأولى في مدارس البادية الشمالية الشرقية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 25، 211-225.
42. قنديل، يس. (2000). التدريس وإعداد المعلم (ط3). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
43. كابور، دليلة. (2016). دافعية الإنجاز لدى المعلمين وعلاقتها بالقسط القيادي لدى مدرّاء المرحلة الابتدائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com

Volume (125) October 2025

العدد (125) أكتوبر 2025



44. كشه، كشه. (2019). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات التدريسية لمعلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية: ولاية كسلا نموذجا (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، السودان.
45. مجدلاوي، فداء. (2023). الجداريات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين بالمحافظات الشمالية في فلسطين. مجلة كلية التربية، 39(7)، 206-225.
46. محمد، بالراح. (2011). الدافعية الإنسانية. وهران: ديوان المطبوعات الجامعية.
47. محمد، حسام. (2022). فاعلية برنامج قائم على المقررات الإلكترونية المفتوحة واسعة الانتشار في تنمية مهارات التعلم المنظم ذاتياً والدافعية للإنجاز لدى طلاب كلية التربية النوعية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الزقازيق، مصر.
48. محمد، منال. (2022). تأثير برنامج الاستثمار الأمثل للكوادر الطبيعية على الكفايات التدريسية لمعلمي المملكة العربية السعودية. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 2(62)، 446-467.
49. محدي، سعاد. (2016). تقييم الأداء التدريسي لمعلمي التعليم الابتدائي من وجهة نظر مفتشي التعليم الابتدائي في ضوء الكفايات التدريسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
50. محمود، نهاد. (2024). الدور الوسيط والمعدل لإعاقة الذات والرحمة بالذات في العلاقة بين التشوهات المعرفية والدافعية للإنجاز لدى طلاب الجامعة. مجلة الإرشاد النفسي، 78، 361-424.
51. المصري، إيهاب، ومحمد، طارق. (2013). الكفايات المهنية والمهارات التدريسية والتدريب. القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
52. المطيري، نوف. (2019). الصلابة النفسية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى معلمات رياض الأطفال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الكويت.
53. المقبلية، مرهونة. (2018). العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صحار (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صحار، سلطنة عُمان.
54. مهين، عصام، والقط، محمد. (2024). تطوير معمل افتراضي قائم على التفاعل بين مستوى كثافة الدعم التعليمي والدافعية للإنجاز وأثره في تنمية مهارات حل المشكلات الرياضية لتلاميذ المرحلة الابتدائية. مجلة تكنولوجيا التربية، 581-653.
55. موسى، شيرين. (2022). فاعلية منصات التدريب الإلكتروني في تنمية الكفايات التدريسية والاتجاه نحو التنمية المهنية الإلكترونية لدى معلمات الاقتصاد المنزلي. مجلة كلية التربية، 33(132)، 258-326.
56. Asaari, M. H. (2012). Academic Leadership and Work-Related Attitude. Doctor of Philosophy. University of Hull. UK.
57. Benjamin, F., Yin, C., & Syuhaily, O. (2011). A case study of student evaluation of teaching in university. International Educational Studies, 4(1), 44-50.
58. Leana, T. (2015). The Actiotope Model of Giftedness: Its relationship with motivation and the predication of academic achievement among Turkish students. Australian Educational and Developmental Psychologist, 32(1), 41-55.
59. Pany, S. (2014). Achievement motivation of college students in relation to their gender, stream and locale. Online International Interdisciplinary Research Journal, 1(2), 360-367.