

تأثير بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، الزمالة، مدة معرفة المدير) على قرار تعيين المعلم كمدير من وجهة نظر المعلمين في مدارس الناصرة

The Impact of Certain Personal Variables (Gender, Collegiality, Duration of Acquaintance with the Principal) on the Decision to Appoint a Teacher as Principal from the Perspective of Teachers in Nazareth Schools

رنا خطيب إبراهيم<sup>1\*</sup>

Rana khatteb Ibrahim<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية جنين، فلسطين

<sup>1</sup>Educational Administration, Arab American University, Jenin, Palestine

تاريخ النشر: 2025/12/31

تاريخ القبول: 2025/08/11

تاريخ الإستلام: 2025/04/30

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، زمالة المدير، مدة معرفة المدير) على قرار تعيين المعلم كمدير من وجهة نظر المعلمين في مدارس الناصرة، طُبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (61) معلماً ومعلمة من مدارس الناصرة بمراحلها (الابتدائية، الإعدادية، الثانوية)، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (عمل ومهنية المدير، وعلاقة المدير بالمعلمين، ومشاعر المعلمين) تعزى لمتغير الجنس، كما أنه لا توجد فروق حول (عمل ومهنية المدير) تعزى لمتغير الزمالة، في حين ظهرت فروق حول (علاقة المدير بالمعلمين، ومشاعر المعلمين) تعزى لمتغير الزمالة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (عمل ومهنية المدير، وعلاقة المدير بالمعلمين) تعزى لمتغير مدة معرفة المدير، بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (مشاعر المعلمين) تعزى لمتغير مدة معرفة المدير، لصالح أقل من 5 سنوات، وخلصت الدراسة لتوسيع نطاق الدراسة لتشمل عوامل أخرى قد تكون أكثر تأثيراً، مثل أساليب القيادة أو بيئة العمل المدرسية، لتحديد العوامل الفعلية التي تؤثر في "عمل ومهنية المدير"، و"علاقة المدير بالمعلمين"، و"مشاعر المعلمين".

**الكلمات المفتاحية:** المتغيرات الشخصية، الزمالة، المدير، المعلمين.

**Abstract :** The study aimed to identify the impact of personal variables (gender, fellowship with the principal, duration of acquaintance with the principal) on the decision to appoint a teacher as a principal from the perspective of teachers in Nazareth schools. The study was applied to a sample of (61) male and female teachers from Nazareth schools at all levels (elementary, preparatory, and secondary), using the descriptive-analytical approach. A questionnaire was used as a data collection tool. The study results revealed no statistically significant differences between the average responses of the study sample

\*البريد الإلكتروني للباحث الرئيسي: [ranaibrahm@gmail.com](mailto:ranaibrahm@gmail.com)

regarding (the principal's work and professionalism, the principal's relationship with teachers, and teachers' feelings) attributable to the gender variable. There were also no differences regarding (the principal's work and professionalism) attributable to the fellowship variable, while differences appeared regarding (the principal's relationship with teachers, and teachers' feelings) attributable to the fellowship variable. The results also showed no statistically significant differences in the average responses of the study sample regarding (the principal's work and professionalism, and the principal's relationship with teachers) attributable to the duration of acquaintance with the principal. However, there were statistically significant differences in the average responses of the study sample regarding (the principal's work and professionalism, and the principal's relationship with teachers) attributable to the variable of duration of acquaintance with the principal. The study sample responses regarding (teachers' feelings) are attributed to the variable of the duration of the principal's knowledge, in favor of less than 5 years. The study concluded to expand the scope of the study to include other factors that may be more influential, such as leadership styles or the school work environment, to determine the actual factors that affect the "principal's work and professionalism," "the principal's relationship with teachers," and "teachers' feelings."

**Keywords:** Personal Variables, Collegiality, Principal, Teacher

## المقدمة

شهدت الإدارة تطوراً نوعياً عبر العصور، حيث ارتبطت ممارساتها بمسيرة الحضارة الإنسانية منذ نشأتها، فكما يرى جورج كلود، فإن الفكر الإداري يمتد بجذوره إلى التاريخ البشري، إذ مارس الأقدمون أشكالاً مختلفة من التنظيم والقيادة دون توثيقها نظرياً، فقد برعوا في التخطيط، وتقسيم العمل، ووضع الأنظمة، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتفويض، والحوافز، وغيرها من الممارسات الإدارية التي تشكل اليوم أساساً لعلم الإدارة الحديث، غير أن الإدارة لم تتبلور كعلمٍ مستقلٍ يضم نظريات ومفاهيم ومبادئ وفنوناً قائمةً على مهارات وقيم محددة إلا بعد تراكم الخبرات البشرية عبر العصور، وقد أسهم في هذا التراكم أنبياء وحكماء وقادة حضارات قديمة، حيث وضعوا اللبنات الأولى لفن الإدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية والسياسية، وهكذا تحولت الإدارة من ممارسة عفوية إلى نظام معرفي منهجي، يعتمد على أسس علمية وتطبيقات عملية متطورة.

وتعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور مدرسته، ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ وللمعلم وغيرهم ممن يعملون في المدرسة؛ بل ولأولياء أمور التلاميذ والبيئة المحلية، كما تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية، وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية، إن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ، وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو (الحارثي، 2015).

نجاح الإدارة التربوية هو الهدف الأسى لكل الأنظمة التعليمية، باعتبار أن نجاحها يعني نجاحاً للمجتمع بأكمله، فلا يمكن لمجتمعٍ راقٍ أن يزدهر دون مدارس ناجحة، ولا تتحقق مدرسة ناجحة دون إدارة تربوية حكيمة، وتبرز أهمية الإدارة التربوية في قدرتها على توظيف التقدم العلمي والتكنولوجي لخدمة العملية التعليمية، مع مراعاة التغيرات السريعة والمستمرة التي يشهدها العالم المعاصر.. فالإدارة الناجحة والفعالة ليست أداةً للتغيير والتطوير فحسب، بل

هي أيضاً عامل استقرار وتنمية للمجتمع، كما تُعد الإدارة المدرسية وسيلةً لتحقيق أهداف تربوية متنوعة، تربط بين الجوانب الإدارية والتعليمية، وتستمد هذه الإدارة أهميتها من الدور الحيوي الذي تلعبه، والمتمثل في تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق الأهداف التربوية، وتمكين الكوادر التعليمية من أداء مهامهم بكفاءة عالية (عيسى، 2018).

يشكل تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس حجر الزاوية في تنمية رأس المال البشري وتمكينه، إذ ترتبط جودة الأداء التعليمي ارتباطاً وثيقاً بكفاءة القيادة المدرسية في بلورة رؤية تربوية واضحة واستراتيجيات عمل فاعلة. فالإدارة المتمكنة تقوم على تحديد الأدوار والمهام بدقة، ووضع مؤشرات أداء قابلة للقياس، وترسيخ قيم مهنية إيجابية. كما تتضمن تقييماً شاملاً لمهارات الكوادر التعليمية وقدراتهم على مواجهة التحديات التربوية المعاصرة، مع التركيز على تحديد نقاط النمو والتطوير المهني المستدام.

ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، وتأثر النظم التعليمية بها، أصبح من المهم إيجاد معايير تحكم عملية اختيار المديرين وفقاً لأسس علمية منظمة وموضوعية، إذ يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً له دور مهم وفاعل في إنجاح العملية التعليمية، وهو أحد العناصر الهامة في مدخلات النظام التعليمي، فلم يعد دور مدير المدرسة يقتصر على تسيير شؤون العمل اليومي التي يديرها فقط، بل أصبح ينظر إليه أنه القائد التربوي الذي يوجه الجهود وينظم القوى لتحقيق الأهداف المبتغاة، وإذا كان لمدير المدرسة هذه الأهمية فإن ذلك يعني ضرورة توافر مجموعة من الشروط أو المعايير عند اختيار من يوكل إليه العمل في إدارتها وقيادتها، بل أن الخطر يزداد إذا كان للعشوائية أي دور في اختيار من يديرون هذه المؤسسات، فالجهود الرامية إلى تطوير التعليم وتحسينه تتطلب أدواراً فاعلة، وأطقم بشرية ذات مواصفات قيادية متميزة قادرة على أن تلعب دوراً أساسياً في توجيه العملية التعليمية والتربوية (عيسى، 2021).

فعملية اختيار القيادات المدرسية بالغة الصعوبة، لتشابه وتعقد العملية الإدارية، وتعد السمات والكفاءات من العوامل الرئيسة التي تحكم على صلاحية المدير من عدمه، ويزيد من صعوبة الاختيار أن الشخص المرشح للوظيفة للمرة الأولى لا تتوفر عنه بيانات، أو مؤشرات كافية توضح أهليته لتولي القيادة المدرسية وما هو متوفر عنه، هو مدى نجاحه في عمله السابق كمدرس (عامر، 2017).

حيث أشار أحمد (2018) في دراسته أن مدير المدرسة يمثل العقل المدبر للمنظومة التعليمية، حيث يتحمل المسؤولية الكاملة في تخطيط العملية التعليمية وتوجيهها وقيادتها وتقييمها، فضلاً عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بجميع مكونات المنظومة المدرسية، كما أن هذا الدور الحيوي يتضمن القدرة على مواكبة المتغيرات التربوية والتكيف معها بفعالية، وأكد أن السمات الشخصية تشكل عاملاً حاسماً في نجاح أي مهنة، وتكتسب أهمية مضاعفة في مجال التعليم بشكل عام، وفي دور القيادة المدرسية بشكل خاص، ويتطلب هذا المنصب توافر مجموعة من السمات الشخصية الفعالة، بما في ذلك القدرة على إدارة الانفعالات وضبط السلوك، والتصرف بحكمة في المواقف المختلفة، وإيجاد حلول بديلة سريعة من خلال التحكم الذاتي وضبط النفس، وذلك لتحقيق الإنجازات الفردية والمؤسسية التي تخدم المصلحة العامة.

"وكما ذكرت وزارة التربية والتعليم (2014) أنه من الصعوبة بمكان حصر السمات والصفات الشخصية المطلوب توفرها في مدير المدرسة لتعدد واختلاف نسب امتلاكها بين الأفراد، إلا أنه يتوجب على مدير المدرسة الحرص على امتلاك وتبني أي سمة أو صفة تساهم في تحسين نوعية الأداء الإداري والفني، والارتقاء بالعملية التربوية، وتعزيز الهوية الفلسطينية والشخصية الوطنية.

ولما كان للسمات الشخصية دور محوري في تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث تُعزى إليهما نسبة كبيرة من عوامل النجاح أو الفشل في مختلف المجالات العملية، فقد حظي موضوع السمات الشخصية لمديري المدارس باهتمام واسع من قبل

الباحثين على المستويين الدولي والعربي، وتشهد على ذلك العديد من الدراسات العلمية، منها دراسة الزامل (2020) ودراسة عبد الوهاب (2020)، والتي أكدت جميعها على الأهمية البالغة للسمات الشخصية في نجاح العملية الإدارية والتربوية. وبناءً على ما سبق من أهمية كبيرة للقيادات المدرسية، وآلية اختيار القيادة المدرسية بحذر ودقة بالغة، لما لها من تأثير على المعلمين والطلبة والعلمية التعليمية ككل، لذلك سعت الدراسة الحالية للتعرف على تأثير بعض العوامل الشخصية مثل (الجنس، زمالة المدير، مدة معرفة المدير) على قرار تعيين المعلم كمدير من وجهة نظر المعلمين.

#### مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها:

تمثل الإدارة المدرسية جميع الجهود والأنشطة المنسقة والمنظمة التي يقوم بها مجموعة من العاملين في المدرسة من إداريين وفنيين، بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتوافق مع غاياتها المنشودة، وتسعى هذه الإدارة إلى تربية النشء تربية سليمة وفق أسس صحيحة، كما أن الإدارة المدرسية تُعد الجهة المسؤولة عن العديد من الأمور، حيث تمثل عملية التخطيط والتوجيه للجهود المبذولة في كل عمل تربوي تعليمي داخل المدرسة، وذلك لضمان سير العملية التربوية بيسر وسهولة، بما يسهم في تطوير وتقديم التعليم فيها (أبو عصبه وحسين، 2021).

وترى الباحثة أن توزيع المهام الإدارية، وتنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة، تتحدد بناءً على عمل المعلمين داخل المدرسة وارتقاء المدرسة نحو الأعلى.

#### مدير المدرسة:

يُعدُّ مدير المدرسة الركنَ الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، فهو المحرك الرئيس لطاقتها وإمكاناتها - البشرية والمادية - كما أنه الموجه والمنسق لهذه الطاقات؛ لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ونظرًا لأهمية هذا المنصب وخطورته، لا بد من اختيار الشخص المناسب لتوليّه، مع ضمان إعداده تدريباً وتأهيلاً، وتقديم التوجيه المستمر له لضمان قيادة فعّالة (لأشين، 2016).

حيث تعتبر شخصية مدير المدرسة وما يتعلق بها من صفات، من العناصر الأساسية الهامة في الإدارة المدرسية، حيث أن لها دوراً كبيراً في التأثير على أدوار المعلمين لنواحي النشاط المدرسي وتشمل:

1. العمل بروح الفريق: بحيث يتقبل آراء الآخرين ويراعي مشاعرهم، ويترجم ذلك كله سلوكياً.
2. التخطيط والتنظيم: يجب عليه أن يكون مخططاً ومنظماً مع فريق مؤوسيه بالعملية التربوية في مدرسته، والثبات في الشخصية، وعدم التقلب في المواقف لجذب معلميه أثناء العمل.
3. تقبل النقد بروح طيبة والاستفادة منه، والتعامل بأخوية.
4. التفاعل الاجتماعي: بحيث يكون أكثر الأعضاء إسهاماً في الجماعة بكل نشاط وإيجابية.
5. السيطرة بحيث يكون لدى القائد التربوي الرغبة أكثر من غيره من موظفيه في السيطرة وعلو المركز والمكانة الاجتماعية (أبو زلطة، 2021).

وترى الباحثة أنه لم يذكر معيار لمدير المدرسة بكونه معلم في نفس المدرسة، إنما كان من الواضح وذو أهمية معيار الخبرة وسنوات الخدمة، على الرغم من وجود إيجابيات وسلبيات لهذا المعيار، ومن إيجابياته: فهم عملية التدريس واحتياجات المعلمين، بناء الثقة والعلاقات القوية، فهم ثقافة المدرسة، ومن سلبياته: صعوبة الانتقال من دور المعلم إلى دور المدير، التحيز وعدم الحيادية، صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية، ضعف العدالة والشفافية، كما ترى الباحثة أن مدير المدرسة هو السؤل الأول عن نظام كامل من موارد بشرية ومادية لتسيير مهمة التعلم والتعليم لدى الطلاب، كما عليه أن يعمل وفق نظام واضح ومحدد للأهداف وضمن مبادئ السلوك التنظيمي.

#### اختيار مدير المدرسة:

يشكل اختيار مديري المدارس الجسر الموصل بين الأرض في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، إن أداء أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين فيها (شقورة وشقورة، 2020).

فهي عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المؤسسة التربوية بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة، هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وتوفير الموظفين من خلال الاستقطاب، وبعد توصيف الوظائف البداية الحقيقية لعمل إرادات الموارد البشرية؛ لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة، ولكن تخطيط الموارد البشرية بغرض الاختيار لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد (أرناؤوط، 2017).

ويعرف سلامة (2021) اختيار مديري المدارس على أنها: "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ألا وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار في المنظمة"، وعرفها سالم (2018) بأنها "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة".

#### معايير اختيار مدير المدرسة:

1. مستوى التعليم: تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل، ويكون محدداً في بطاقة توصيف الوظيفة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظيفة (الطويل وأبو شزيمة، 2016).
2. الدورات التدريبية: تفضل المؤسسات وجود عدد من الدورات التدريبية لدى الأفراد المتقدمين للوظيفة.
3. الخبرة السابقة: حيث تفضل المؤسسات ممن لديهم خبرة سابقة في العمل من المرشحين للوظائف التي سيشتغلونها، لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً ميسوراً بالنسبة لطالب الوظيفة (Lee, et.a; 2020).

#### أسئلة الدراسة:

مما سبق تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما تأثير بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، الزمالة، مدة معرفة المدير) على قرار تعيين المعلم كمدير من وجهة نظر المعلمين في مدارس الناصرة؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة (العمل والمهنية لدى المدير، علاقة المدير بالمعلمين، مشاعر المعلمين) والدرجة الكلية، تعزى إلى متغير الجنس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة (العمل والمهنية لدى المدير، علاقة المدير بالمعلمين، مشاعر المعلمين) والدرجة الكلية، تعزى لمتغير الزمالة؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة (العمل والمهنية لدى المدير، علاقة المدير بالمعلمين، مشاعر المعلمين) والدرجة الكلية، تعزى إلى متغير مدة معرفة المدير؟

### أهداف الدراسة:

1. تحليل تأثير بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، الزمالة، مدة معرفة بالمدير) على قرار تعيين المعلم كمدير، وانعكاسات ذلك على أداء المدير المهني، وعلاقته بالمعلمين، ومشاعرهم تجاهه، وذلك من وجهة نظر المعلمين في مدارس الناصرة.
2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول: أداء المدير المهني، طبيعة العلاقة بين المدير والمعلمين، مشاعر المعلمين بناءً على متغير الجنس (ذكور/إناث)
3. تقديم توصيات للمسؤولين التربويين حول معايير اختيار مديري المدارس، بناءً على نتائج الدراسة، لتعزيز البيئة المدرسية الإيجابية

### أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية النظرية

1. إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة التربوية، من خلال دراسة تأثير العوامل الشخصية والعلاقات السابقة (مثل الجنس، الزمالة، مدة معرفة المدير) على فاعلية القيادة المدرسية.
2. توسيع النظريات القيادية عبر تحليل كيفية تأثير انتقال المعلم إلى منصب إداري على ديناميكيات العلاقات داخل المدرسة، وتوازن الأدوار بين القيادة والزمالة.
3. سد فجوة بحثية في الأدبيات التربوية المتعلقة بسياسات تعيين مديري المدارس، خاصة في السياقات العربية مثل مدارس الناصرة، حيث تندر الدراسات التي تربط بين الخلفية الاجتماعية للمدير وأدائه الوظيفي.
4. توفير إطار نظري لفهم التحديات النفسية والتنظيمية التي قد تنشأ عند تعيين مدير من داخل المدرسة، مقارنة بتعيين مدير خارجي.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. تحسين سياسات اختيار المديرين من خلال تقديم توصيات عملية لوزارة التربية والتعليم حول معايير التعيين (مثل: الأقدمية، الخبرة القيادية، العلاقات السابقة مع المعلمين).
2. تعزيز البيئة المدرسية الإيجابية عبر تحديد العوامل التي تؤثر على تقبل المعلمين للمدير الجديد، ووضع آليات لضمان الحيادية والاحترافية في الإدارة.
3. مساعدة المسؤولين التربويين في تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس الجدد، خاصة أولئك الذين ينتقلون من موقع الزمالة إلى القيادة، لتعزيز مهاراتهم في إدارة العلاقات والسلطة.
4. توجيه صناع القرار في تطوير الأنظمة والتعليمات الخاصة بالترقية الإدارية، بحيث تُراعى الكفاءة المهنية وتجنب التحيزات الناتجة عن العلاقات الشخصية.
5. رفع كفاءة العملية التعليمية من خلال تحديد أفضل الممارسات الإدارية التي تُحسن التواصل بين المديرين والمعلمين، مما ينعكس إيجاباً على أداء الطلبة.

### حدود الدراسة:

الحد المكاني: مدارس الناصرية.

الحد الزمني: العام الدراسي 2022-2023م

الحد البشري: معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية، الإعدادية والثانوية في مدارس الناصرية.

الحد الاجرائي: تعتمد نتائج الدراسة على صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، ومعامل ثباتها وصدقها، وتمثيل عينة الدراسة لمجتمع الدراسة والمجتمعات المشابهة.

الحد الموضوعي: تأثير بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، الزمالة، مدة معرفة المدير) على قرار تعيين المعلم.

### مصطلحات الدراسة:

• المتغيرات الشخصية: هي الصفات الطبيعية وتتمثل في الدراسة الحالية بالجنس، وصفات مكتسبة وتتمثل في: الزمالة، مدة معرفة المدير، وتحدد بمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على أداها.

• الزمالة: عرفها هيومز (Humes, 2007) أنها "العلاقة القائمة بين أعضاء الهيئة التدريسية المبنية على احترام آراء ومشاعر الآخرين. واعطائهم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، والالتزام بالقيم السائدة في المجتمع".

وتعرفها الباحثة اجرائياً: "العلاقات التي تنشأ وتنمو بين العاملين أثناء العمل وهي تشمل تبعاً لذلك علاقات العمال بين بعضهم البعض، وبينهم وبين مديرهم، كذلك علاقتهم بالمنظمة التي يعملون بها".

### مشكلة الدراسة:

يتطلب تطور المؤسسة التربوية وتحقيق أهداف العملية التعليمية وجود كوادر بشرية متميزة رائدة وذات مواصفات قيادية، وخبرات عالية يتم اختيارها وفقاً لأسس وقواعد ومعايير خاصة، بحيث يتبلور عن هذا الاختيار الأمثل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لهذا لا بد من وجود معايير واضحة لاختيار مديري المدارس، واخضاعهم للاختبارات والمقابلات والدورات التدريبية.

حيث تشكل آليات اختيار مديري المدارس وتدريبهم في فلسطين أهمية بالغة في ضوء متطلبات الإدارة التربوية الحديثة، فهي تشكل ركيزة أساسية لمواكبة التحديات التربوية المعاصرة والمستجدة، وتأتي هذه الأهمية من كون هذه العمليات ذات طبيعة تطويرية تهدف إلى معالجة نقاط الضعف القائمة وتلبية الاحتياجات التعليمية الحالية والمستقبلية، كما أن طبيعة العمل التربوي في الألفية الثالثة - القائمة على التعامل مع أهداف ديناميكية متغيرة - تجعل من تطوير آليات اختيار المديرين وتدريبهم ضرورة حتمية، ويشير أبو عصبية وحسين (2021) إلى أن نجاح عملية اختيار مديري المدارس يتوقف على مدى ارتباطها ببرامج تدريبية وتنموية مستمرة، تعتمد على معايير واضحة قابلة للمحاسبة، مع ضرورة متابعة تطور الأداء المهني للمديرين ضمن إطار ضمان الجودة والتنوعية التعليمية.

فالمدير هو العنصر الأبرز في قيادة المدرسة، وتؤثر طريقة اختياره بشكل مباشر على المناخ المدرسي وأداء المعلمين والطلبة، مما يجعل عملية انتقائه محط تساؤلات نقدية في كثيرٍ من الأنظمة التعليمية، فغالباً ما تكون عملية اختيار المديرين مليئة بالإشكاليات التي تنعكس سلباً على العملية التعليمية والعلاقات الوظيفية، وتشير الباحثة إلى تجربة واقعية عايشتها داخل إحدى المدارس، حيث أدى تعيين أحد المعلمين السابقين مديراً إلى تفاقم التوترات بينه وبين زملائه، فقد عبّر بعض المعلمين عن تذمرٍ واضح من أسلوب تعامله، بينما رفض آخرون الاعتراف بسلطته الإدارية، مستندين إلى صورته السابقة كزميلٍ في المهنة، وهذا الواقع يُذكر بما أشارت إليه دراسة الزهراني (2018) حول تأثير

الخلفية الاجتماعية للمدير على شرعيته القيادية، ودراسة المالكي (2021) التي حذرت من تحوُّل العلاقات الشخصية السابقة إلى عائقٍ أمام الإدارة الفعَّالة، لقد أثار هذا الموقف إشكاليةً عميقةً تتعلق بطبيعة العلاقة بين المدير والمعلمين، ومدى تأثيرها بالخلفية الوظيفية للمدير، فهل يُعاد تشكيل هذه العلاقة بناءً على الأدوار الجديدة، أم تظلُّ أسيرةً التصورات القديمة؟ وكيف يمكن التغلب على التحيزات الناتجة عن المعرفة السابقة؟ تُضفي هذه التساؤلات بُعداً نفسياً واجتماعياً على المشكلة، خاصةً في ظل ندرة الدراسات التي تبحث في الأبعاد العاطفية للعلاقة بين المدير والمعلمين في السياق العربي.

ومن منطلق أهمية الإدارة التربوية في العملية التعليمية فإنه من الضروري اختيار مديرها بعناية، لأنها من أهم العوامل الرئيسة لسير العمل المدرسي بطريقة فعالة، واختيارهم لأداء هذه المهمة يعد من المشكلات العويصة التي تواجه المسؤولين في هذا المجال، والتي لو أمكن التغلب عليها لفتحت الطريق سهلةً ممهدةً لعلاج الكثير من المعوقات، وتنبع مشكلة هذا البحث من الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير انتقال المعلم إلى موقع القيادة المدرسية على علاقاته مع زملائه، وكيف تنعكس هذه العلاقات على البيئة المدرسية ككل. كما تسعى الدراسة إلى الكشف عمّا إذا كانت التحديات التي يواجهها المدير الجديد ترتبط بكونه زميلاً سابقاً، أم أنها تظهر في السياقات التي لا تجمع المدير بخلفية زمالة سابقة مع المعلمين لذلك كان لابد من معرفة هل ذلك يؤثر على المعلمين عندما يتم تعيين مدير كان معلماً سابقاً، ومن هنا تأتي مشكلة الدراسة بوجود أو عدم وجود معيار اختيار معلم من نفس المدرسة ليصبح مديرها.

### الدراسات السابقة:

في محاولة لفهم معايير اختيار مديري المدارس وتأثيرها على المناخ المدرسي، تبرز عدة دراسات حديثة تناولت هذه القضية من زوايا مختلفة، فقد أظهرت دراسة عيسى (2021) نفذت في ليبيا لاستقصاء معايير اختيار المديرين من وجهة نظر الموجهين والمعلمين والمديرين أنفسهم، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى غياب فروق دالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي أو الجنس، مما يشير إلى أن المعايير قد تكون محايدة ظاهرياً، لكنها لا تضمن بالضرورة عدالةً في التطبيق العملي، وفي السياق الفلسطيني، كشفت دراسة مرة (2021) عن ارتفاع درجة معايير الاختيار في محافظة بيت لحم، خاصةً في مجالات الخصائص الشخصية والاختبارات، ومع ذلك، لاحظت الدراسة غياب فروق دالة بين آراء المشرفين والمديرين، مما يطرح تساؤلات حول مدى موضوعية هذه المعايير في ظل غياب آليات تقييم شفافة، أما على المستوى الدولي، فقد قدمت دراسة شينول وجامزيفول (Senol & Engin, 2021) في تركيا رؤيةً نوعيةً عبر مقابلات مع مديرين، مؤكدةً أن المعايير العلمية والعملية والشخصية (كالتخطيط وإدارة التكنولوجيا والصدق) هي الأكثر تأثيراً في نجاح المدير، أما في الأدبيات الأمريكية، قامت لي وميو (Lee & Mao, 2020) بمراجعة (64) دراسة حول معايير (ISLLC)، مشيرةً إلى إهمال الأدبيات للعوامل التفاعلية في التعيين (كالدوافع الذاتية وحوافز العمل)، هذا الإغفال قد يفسر فجوة الأداء بين المديرين المعيّنين نظرياً والواقع المدرسي المتشابك، أما في الأردن، كشفت دراسة النقري والطراونة (2019) عن فروق ذات دلالة لصالح الإناث في تطبيق المعايير، بينما غابت الفروق حول المؤهل والخبرة، هذه النتيجة تثير جدلاً حول دور النوع الاجتماعي في تقييم الكفاءة القيادية، وفي السعودية، فقد أظهرت دراسة الزهراني (2018) ارتفاع قبول المعايير المحلية لاختيار القيادات المدرسية، لكنها نهت إلى ضرورة استبعاد المرشحين ذوي العقوبات الإدارية، بينما أضافت دراسة حسن (2017) بُعداً تطبيقياً عبر اقتراح ترخيص مهني لمديرات المدارس (كما في النماذج العالمية)، مؤكدةً أن المعايير الحالية – رغم ارتفاع تقييمها – لا تزال تواجه معوقات في التنفيذ، مثل محدودية تنوع لجان المقابلات.

### إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:



#### منهج الدراسة:

أتبع المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات حول (عمل ومهنية المدير، وعلاقة المدير بالمعلمين، ومشاعر المعلمين) بعد قرار تعيين المعلم كمدير من وجهة نظر المعلمين في مدارس الناصرة، ثم تحليل هذه البيانات للوصول إلى النتائج، ومن ثم تقديم توصيات لعلاج المشكلة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات في مدارس الناصرة، والبالغ عددهم (110) معلم ومعلمة.

#### عينة الدراسة:

وزعت أداة الدراسة "الاستبانة" إلكترونياً بطريقة عشوائية، على عينة الدراسة البالغة (61) معلم ومعلمة، وبهذا تكونت عينة الدراسة الفعلية من (61) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس الناصرة، والجدول (1) يظهر توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديمغرافية.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	27	44.3%
	أنثى	34	55.7%
هل المدير كان زميلك بالعمل	نعم	43	70.5%
	لا	18	29.5%
مدة معرفتك للمدير	أقل من 5 سنوات	23	37.7%
	5 سنوات – 10 سنوات	10	16.4%
	10 سنوات – 15 سنة	17	27.9%
	15 سنة فأكثر	11	18%
المجموع		61	100%

#### أداه الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة أُعدت استبانة لقياس (عمل ومهنية المدير، وعلاقة المدير بالمعلمين، ومشاعر المعلمين) على قرار تعيين المعلم كمدير من وجهة نظر المعلمين في مدارس الناصرة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين، القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية للمعلم/ة، وهي الجنس، ومدة زمالة المدير، وهل المدير زميل لك، والقسم الثاني: فقرات الاستبانة مقسمة في ثلاث مجالات، المجال الأول: عمل ومهنية المدير، ويتكون من (17) فقرة، والمجال الثاني: علاقة المدير بالمعلمين، ويتكون من (9) فقرات، والمجال الثالث: مشاعر المعلمين، ويتكون من (6) فقرات.

## صدق الاستبانة:

الصدق يعني تجانس الأداة، ومناسبتها، ووضوحها، وسلامتها اللغوية، وقدرة الفقرات على قياس الظاهرة، وجرى التأكد من صدق الاستبانة من خلال صدق الاتساق الداخلي، حيث تم حساب ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه الفقرة، والجدول (2) يظهر نتائج الاتساق الداخلي.

الجدول (2): معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه الفقرة.

المجال الأول: عمل ومهنية المدير							
م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط
1	**0.914	0.000	7	**0.821	0.000	13	**0.871
2	**0.957	0.000	8	**0.793	0.000	14	**0.862
3	**0.951	0.000	9	**0.739	0.000	15	**0.861
4	**0.937	0.000	10	**0.851	0.000	16	**0.740
5	**0.704	0.001	11	**0.779	0.000	17	**0.842
6	**0.859	0.000	12	**0.696	0.001		

المجال الثاني: علاقة المدير بالمعلمين

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط
1	**0.822	0.000	4	**0.759	0.000	7	**0.943
2	**0.886	0.000	5	**0.851	0.000	8	**0.905
3	**0.925	0.000	6	**0.774	0.000	9	**0.741

المجال الثالث: مشاعر المعلمين

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	م	معامل الارتباط
1	**0.933	0.000	3	**0.814	0.000	5	**0.901
2	**0.884	0.000	4	**0.882	0.000	6	**0.830

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

يظهر الجدول (2) أن معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه الفقرة تراوحت بين (0.695 - 0.958)، ومستويات الدلالة أقل من 0.05، وهذا يدل أن الفقرات دالة إحصائياً ويمكن الاعتماد عليها.

## ثبات الاستبانة:

الثبات يعني استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل جوهري إذا أعيد تطبيقها تحت نفس الظروف والشروط، وجرى التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، والجدول (3) يظهر النتائج.

الجدول (3): معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة.

م.	المجالات	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	المجال الأول: عمل ومهنية المدير	17	0.972
2	المجال الثاني: علاقة المدير بالمعلمين	9	0.950
3	المجال الثالث: مشاعر المعلمين	6	0.933

يظهر الجدول (3) أن معاملات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة ممتازة ويمكن الاعتماد عليها.

## المعالجات الإحصائية:

استخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS، في إدخال البيانات، وتحليلها، وقد عولجت البيانات باستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، مدة زمالة المدير، وهل المدير زميل سابق)، والوسط الحسابي لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة عن الفقرات، والانحراف المعياري للتعرف إلى مدى تشتت البيانات، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي، واختبار (T) لعينتين مستقلتين للتحقق من وجود فروق بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وهل المدير زميل سابق، واختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير مدة زمالة المدير، واختبار شيفيه للفروق البعدية للفروق في مستوى مشاعر المعلمين بالنسبة لمتغير مدة زمالة المدير.

## عرض ومناقشة النتائج:

### النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس ومناقشتها:

ما تأثير بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، الزمالة، مدة معرفة المدير) على قرار تعيين المعلم كمدير من وجهة نظر المعلمين في مدارس الناصرة؟

من خلال استعراض النتائج السابقة من التحليل الإحصائي للبيانات، نجيب عن السؤال الرئيس للدراسة:

متغير الجنس: أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المعلمين حول (عمل ومهنية المدير، علاقة المدير بالمعلمين، مشاعر المعلمين) تعزى لمتغير الجنس، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجنس ليس عاملاً مؤثراً في تقييم المعلمين لأداء المدير أو علاقاتهم معه، مما يعكس: عدالة في سياسات المدير تجاه المعلمين بغض النظر عن جنسهم، حيادية في الممارسات الإدارية والمهنية، تجانس في توقعات المعلمين من القيادة المدرسية دون تمييز بين الذكور والإناث، كما في دراسة عيسى (2021) التي لم تجد فروقاً تعزى للجنس في تقييم معايير الاختيار في ليبيا، في حين دراسة النكري والطراونة (2019) في الأردن دلت على وجود فروق لصالح الإناث في بعض الجوانب، إلا أنها لم تنفِ الحيادية العامة في التقييم، مما يتوافق مع فكرة أن الجنس ليس عاملاً حاسماً.

متغير الزمالة: تبين عدم وجود فروق في تقييم "عمل ومهنية المدير"، بينما وجدت فروق دالة في "علاقة المدير بالمعلمين" و"مشاعر المعلمين"، لصالح فئة "لا يوجد زمالة سابقة"، أي أن الزمالة السابقة لا تؤثر على تقييم كفاءة المدير، مما قد يعكس احترافية المعلمين في الفصل بين العلاقات الشخصية والأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته دراسة الزهراني (2018) في المغرب حيث أكدت على ضرورة فصل العلاقات الشخصية عن الأداء الوظيفي، وهو ما يتوافق مع احترافية المعلمين في تقييم المديرين كما أن المعلمون الذين ليس لديهم زمالة سابقة مع المدير أظهروا مشاعر أكثر إيجابية وعلاقات أفضل، مما قد يشير إلى تحييد المشاعر السلبية المرتبطة بالتحول من زميل إلى قائد (كالجسد أو التحيز)، وصعوبة الحفاظ على الحيادية الإدارية عند وجود زمالة سابقة، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة لي وميو (2020) حول معايير (ISLLC) حيث أشارت إلى أن العلاقات الشخصية السابقة قد تخلق تحيزات، لكن المعايير المهنية (مثل المؤهلات والدوافع الذاتية) تظل الأكثر تأثيراً في التقييم

مدة الزمالة: تبين عدم وجود فروق في تقييم "عمل ومهنية المدير" و"علاقة المدير بالمعلمين" في حين وجدت فروق دالة في "مشاعر المعلمين" حيث أظهر اختبار شيفيه أن المشاعر تختلف باختلاف مدة الزمالة، فطول فترة الزمالة لا يؤثر على تقييم الأداء أو طبيعة العلاقة، مما يدل على أن العوامل الحاسمة هي السلوك الإداري (كالعدالة والشفافية) وليس الزمن.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة (العمل والمهنية لدى المدير، علاقة المدير بالمعلمين، مشاعر المعلمين) والدرجة الكلية، تعزى إلى متغير الجنس؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لاختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس، والجدول (4) يظهر النتائج.

الجدول (4): اختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في (عمل ومهنية المدير، وعلاقة المدير بالمعلمين، ومشاعر المعلمين) بالنسبة لمتغير الجنس.

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
عمل ومهنية المدير	ذكر	4.061	0.746	1.428	0.159
	أنثى	3.777	0.792		
علاقة المدير بالمعلمين	ذكر	4.226	0.886	1.554	0.126
	أنثى	3.899	0.760		
مشاعر المعلمين	ذكر	4.173	0.881	1.268	0.210
	أنثى	3.887	0.868		

يبين الجدول (4) أن قيم مستوى الدلالة (Sig) لجميع أبعاد الأداة (عمل ومهنية المدير، وعلاقة المدير بالمعلمين، ومشاعر المعلمين) كانت أكبر من (0.05)، مما يدعو إلى قبول الفرض الصفري ويدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة النقري والطراونة (2019) التي لم تجد فروقاً دالة إحصائية تعزى للجنس في تقييم أداء المديرين، كما تؤيدها دراسة عيسى (2021) التي أشارت إلى تقارب آراء الذكور والإناث حول معايير اختيار المديرين، حيث تشير هذه النتائج إلى أن تصورات المعلمين - ذكوراً وإناثاً - تجاه أداء المدير وطبيعة العلاقة المهنية والعاطفية معه متشابهة إلى حد كبير، مما قد يعكس أن الجنس ليس عاملاً مؤثراً في هذه الجوانب، وهذا ما أكدته دراسة الزهراني (2018) التي بينت أن الخصائص القيادية للمديرين لا ترتبط بجنسهم بل بكفاءتهم المهنية وقدراتهم الإدارية، وتفسر هذه النتائج بأن سياسات المدير وأساليبه الإدارية تكون عادةً موضوعية وعادلة، لا تتأثر باختلاف جنس المعلمين، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة حسن (2017) من أن معايير التقويم الإداري الفعال ينبغي أن تكون محايدة وغير منحازة لجنس معين، كما تدعم هذه النتائج فكرة أن البيئة المدرسية الناجحة تقوم على معايير مهنية بحتة، وهو ما أشارت إليه دراسة شينول وجامزيفول (Şenol & Engin, 2021) عند حديثها عن أهمية المعايير الموضوعية في اختيار القيادات المدرسية.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة (العمل والمهنية لدى المدير، علاقة المدير بالمعلمين، مشاعر المعلمين) والدرجة الكلية، تعزى إلى متغير الزمالة؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة تم استخدام اختبار ت لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لاختبار الفروق بالنسبة لمتغير المدير زميل سابق أو لا، والجدول (5) يظهر النتائج.

الجدول (5): اختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في (عمل ومهنية المدير، وعلاقة المدير بالمعلمين، ومشاعر المعلمين) بالنسبة لمتغير الزمالة.

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
عمل ومهنية المدير	نعم	43	3.811	0.8480	1.705
	لا	18	4.121	0.5411	0.095
علاقة المدير بالمعلمين	نعم	43	3.889	0.8896	2.903
	لا	18	4.414	0.5068	0.005
مشاعر المعلمين	نعم	43	3.775	0.9200	4.854
	لا	18	4.583	0.3803	0.000

تكشف نتائج تحليل البيانات في الجدول (5) عن تباين في تأثير متغير الزمالة على أبعاد العلاقة المدرسية، حيث أظهرت النتائج: في مجال عمل ومهنية المدير: كانت قيم الدلالة الإحصائية ( $Sig > 0.05$ )، مما يدعم قبول الفرضية الصفرية ويشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييمات المعلمين لكفاءة المدير المهنية باختلاف وجود زمالة سابقة، هذه النتيجة تتوافق مع دراسة عيسى (2021) التي وجدت أن المعايير المهنية لاختيار المديرين تميل إلى الحيادية ولا تتأثر بالعلاقات الشخصية السابقة، كما تدعمها دراسة الزهراني (2018) التي أكدت أن الخصائص القيادية كالكفاءة والتخطيط تُقيّم بمعزل عن العلاقات الاجتماعية، أما في مجال علاقة المدير بالمعلمين ومشاعرهم سجلت القيم ( $Sig < 0.05$ )، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية لصالح الحالات التي لا توجد فيها زمالة عمل سابقة، هذا يشير إلى أن الزمالة السابقة قد تؤثر سلبًا على العلاقات المهنية حيث قد تُضعف الحدود الوظيفية، كما أشارت دراسة شينول وجامزيغول (Senol & Engin, 2021) إلى أن التحول من دور الزميل إلى القائد دون ضوابط واضحة يُؤدّي لتوترات في الأدوار، بالإضافة إلى الحالة العاطفية للمعلمين الذين أظهروا مشاعر أكثر إيجابية في غياب الزمالة السابقة، وهو ما يتسق مع نتائج دراسة أبو مصطفى (2022) حول تأثير الذكاء العاطفي للمديرين في تخفيف التوترات الناتجة عن العلاقات المسبقة، فغياب التأثير المهني يعكس أن المعلمين يُفرّقون بين الجانب المهني (كالكفاءة الإدارية) والجانب العاطفي (كالثقة والانتماء).

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على أبعاد أداة الدراسة (العمل والمهنية لدى المدير، علاقة المدير بالمعلمين، مشاعر المعلمين) والدرجة الكلية، تعزى إلى مدة معرفة المدير؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) لاختبار الفروق بالنسبة لمتغير مدة الزمالة، والجدول (6) يظهر النتائج.

الجدول (6): تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في (عمل ومهنية المدير، وعلاقة المدير بالمعلمين، ومشاعر المعلمين) بالنسبة لمتغير مدة معرفة المدير.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.616	3	0.205		
داخل المجموعات	35.778	57	0.628	0.327	0.806
المجموع	36.394	60			
بين المجموعات	4.435	3	1.478		
داخل المجموعات	36.659	57	0.643	2.299	0.087
المجموع	41.093	60			
بين المجموعات	7.035	3	2.345		
داخل المجموعات	39.259	57	0.689	3.405	0.024
المجموع	46.294	60			

تكشف نتائج تحليل البيانات في الجدول (6) عن وجود تباين في تأثير متغير مدة معرفة المدير على أبعاد العلاقة المدرسية، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $Sig > 0.05$ ) في تقييمات المعلمين لكل من الجانب المهني للمدير (الكفاءة والإدارة) وطبيعة العلاقة المهنية معه بناءً على طول فترة مدة معرفة المدير، مما يشير إلى أن العوامل الزمنية لا تلعب دوراً محورياً في تشكيل هذه التقييمات، هذه النتيجة تتوافق مع دراسة لي وميو (2020) التي أكدت أن الجوانب المهنية للقيادة المدرسية تُقَيَّم بناءً على الكفاءة والأداء وليس بناءً على مدة المعرفة، في المقابل، سجلت النتائج وجود فروق دالة إحصائية ( $Sig < 0.05$ ) في مجال المشاعر العاطفية للمعلمين تجاه المدير بناءً على متغير مدة المعرفة، حيث اتضح أن المشاعر تتأثر سلباً مع زيادة فترة مدة معرفة المدير، هذا ما أكدته دراسة شينول وجامزيفول (2021، Şenol & Engin) التي بينت أن العلاقات الممتدة قد تولد نوعاً من التوقع المسبق والترتبة التي تؤثر على الحماس والانتماء الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نظرية التوقعات الوظيفية التي تشير إلى أن العلاقات الممتدة في العمل قد تؤدي إلى تشكل توقعات روتينية وتقلل من حدة المشاعر الإيجابية. كما تدعمها دراسة النقري والطرانة (2019) التي وجدت أن التجديد في القيادة المدرسية غالباً ما يرتبط بزيادة في الحماس الوظيفي للمعلمين، هذه النتائج مجتمعةً تقدم رؤية مهمة لمتخذي القرار في مجال الإدارة التعليمية، حيث تشير إلى ضرورة الموازنة بين استقرار القيادة المدرسية وتجديدها، مع التركيز على العوامل المؤثرة في الجوانب العاطفية للمعلمين والتي قد تكون أكثر حساسية للعامل الزمني من الجوانب المهنية البحتة.

ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم اختبار شيفيه للفروق البعدية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مشاعر المعلمين تعزى لمتغير مدة معرفة المدير والجدول (7) يظهر النتائج.

جدول (7) اختبار شيفيه للفروق البعدية بين استجابات عينة الدراسة حول مشاعر المعلمين بالنسبة لمتغير مدة معرفة المدير

	المدير		
	أقل من 5 سنوات	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	10 سنوات – أقل من 15 سنة
أقل من 5 سنوات	0.3486	0.8299*	0.5349
5 سنوات – أقل من 10 سنوات	0.747	0.028	0.386
10 سنوات – أقل من 15 سنة	0.8299*	0.4814	0.2950
15 سنة فأكثر	0.028	0.552	0.839
	0.5349	0.1864	0.2950
	0.386	0.966	0.839

يظهر جدول (7) أن الفروق بين بين مدة الزمالة أقل من 5 سنوات ومن 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة لصالح أقل من 5 سنوات، يمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أن المديرين الأقل خبرة في الزمالة (أحدث عهداً بالمنصب) يتمتعون بتقييم أعلى من قبل المعلمين، ربما بسبب مرونتهم، انفتاحهم على التغيير، أو تجنبهم لعلاقات معقدة تؤثر سلباً على الأداء أو المشاعر الوظيفية.

## 1 التوصيات والمقترحات:

1. تعزيز التدريب المهني للمديرين: توصى بتطوير برامج تدريبية للمديرين تعزز مهارات القيادة وتفاعلاتهم مع المعلمين بغض النظر عن الجنس، ذلك لضمان تساوي الفرص في تحسين بيئة العمل المدرسي لجميع المعلمين.
2. اعداد معايير واضحة ومقننة لاختيار مديري المدارس وفقاً لها.
3. توسيع نطاق الدراسة لتشمل عوامل أخرى: بناءً على نتائج البحث التي أظهرت عدم تأثير مدة الزمالة بشكل ملحوظ على المجالات المدروسة، يوصى بتوسيع نطاق الدراسة لتشمل عوامل أخرى قد تكون أكثر تأثيراً، مثل أساليب القيادة أو بيئة العمل المدرسية، لتحديد العوامل الفعلية التي تؤثر في "عمل ومهنية المدير"، و"علاقة المدير بالمعلمين"، و"مشاعر المعلمين".
4. دراسة التأثيرات الأخرى على مشاعر المعلمين: بالنظر الى ان "مشاعر المعلمين" كانت المجال الوحيد الذي أظهر تغيرات على المتغيرات الأخرى، وتوصى بإجراء دراسات إضافية لفهم العوامل التي تنثر على مشاعر المعلمين بشكل أعمق، مثل أساليب التوجه والدعم النفسي.
5. تركيز السياسات التعليمية على العوامل النفسية والاجتماعية في البيئة المدرسية، وليس فقط على الجوانب الإدارية التقليدية، كما أن فهم تأثير الزمالة ومدة العمل على ديناميكيات الفريق يمكن أن يساهم في خلق بيئات تعليمية أكثر استقراراً وإنتاجية.

## قائمة المراجع

## المراجع العربية

- أبو زلطة، هناء علي شاكر. (2021). دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل كلية الدراسات العليا والبحث العلمي: فلسطين.
- أبو عصب، خالد وحسين، محمود. (2021). المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم. *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*, 3(1), 131-164.
- أحمد، جمال سالم. (2018). التحكم الذاتي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية. *مجلة كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية*, 4(12), 808-100.
- أرناؤوط، أحمد. (2017). دراسة مقارنة مكانية لنظام الاختيار لوظائف القيادة المدرسية في سنغافورة وفلندا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*, 1(1), 1-108.
- الحارثي، عبد الله ضيف الله. (2015). دور الإدارة المدرسية في تفعيل مختبرات العلوم في المرحلة الابتدائية. *مجلة كلية التربية*, 31(4), 183-219.
- حسن، نوف نشعي. (2017). تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*, 6(4), 82 - 97.
- الزهراني، حنان. (2018). تقييم معايير اختيار القيادات المدرسية من وجهة نظر قائدات ومعلمات مدارس محافظة المخوة. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*, 18(18), 411-452.
- سلامة، هدى. (2021). مقارنة بين أسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ووثيقة المعايير المهنية لهم. *المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية*, 9(1), 346-386.
- شقورة، منير وشقورة، ضياء. (2020). تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز العالمية-دراسة استشرافية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*, 28(7), 274-301.
- الطراونة، خليف و النكري، فاسيليا(2019). واقع توفر معايير الترخيص الامريكي لمديره مدارس لدى مديريين مدارس الثانوية في العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم. *دراسات العلوم التربوية*, 46(1), 632 – 653.
- الطويل، هاني وأبو شريمة، زبيدة. (2016). معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية. *دراسات العلوم التربوية*, 46(2), 929-947.
- عامر، فرج المبروك. (2017). مدير المدرسة والإدارة المدرسية، القاهرة: دار حميثا للنشر والتوزيع، مصر.
- عبد الوهاب، جناد. (2020). أثر بعض المتغيرات على تكوين المعلمين وفق منهجية التدريس بالمقاربة بالكفاءات: دراسة وصفية لدى عينة من معلمي التعليم الابتدائي. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 12(1), 1-16.
- عيسى، عبد القادر صالح. (2021). معايير اختيار مديري المدارس في التعليم الأساسي في ليبيا وفق رؤية الموجهين والمديرين والمعلمين. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*, 14, 63-90.
- عيسى، عميلات. (2018). الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا: مشكلاته وسبل تطويره من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم، *المجلة الجامعية الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*, 2(2), 100.
- لاشين، محمد عبد الحميد. (2016). دور الإدارة المدرسية في تفعيل الصحة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة - سلطنة عمان. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*, 35(168), 13-51.
- المالكي، عبد الرحمن بن دخيل. (2021). متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ومشر في الإدارة المدرسية بمكة المكرمة. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية*, 1(1), 69-89.



مرة، رنيم حبيب. (2021). واقع معايير اختيار مديري المدارس الخاصة والحكومية في محافظة بيت لحم وطرق تطويرها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2014) /المعايير المهنية لمدير المدرسة، هيئة تطوير مهنة التعليم: فلسطين.

#### المراجع العربية المترجمة

- Abdulwahab, J. (2020). The impact of some variables on teacher training according to the competency-based teaching approach: A descriptive study among a sample of primary education teachers. *Journal of the Researcher in Humanities and Social Sciences*, 12(1), 1–16.
- Abu Asba, K., & Hussein, M. (2021). Organizational problems facing school administration in the Tulkarm Directorate, Northern Palestine, from the perspective of school principals themselves. *Scientific Journal of Educational Sciences and Mental Health*, 3(1), 131–164.
- Abu Zalta, H. A. S. (2021). *The role of public school principals in developing the professional personality of new teachers in schools in the Northern Hebron Directorate* [Unpublished master's thesis]. Hebron University, Graduate Studies and Scientific Research Faculty, Palestine.
- Ahmed, J. S. (2018). Self-control and its relationship to some personality traits among primary school principals. \**Journal of Basic Education College, Al-Mustansiriya University*, 4\*(12), 808–100.
- Al-Maliki, A. R. D. (2021). Requirements for applying school accreditation standards in public schools from the perspective of secondary school principals and school administration supervisors in Makkah. *Middle East Journal of Humanities and Cultural Studies*, 1(1), 69–89.
- Al-Tarawneh, K., & Al-Naqri, F. (2019). The reality of American licensing standards for school principals among high school principals in Amman from their teachers' perspective. *Educational Sciences Studies*, 46(1), 632–653.
- Al-Taweel, H., & Abu Shraimah, Z. (2016). Proposed standards for selecting upper and middle management directors in the Jordanian Ministry of Education. *Educational Sciences Studies*, 46(2), 929–947.
- Al-Zahrani, H. (2018). Evaluating the criteria for selecting school leaders from the perspective of female leaders and teachers in Al-Makhwah Governorate. \**Wadi Al-Nil Journal for Human, Social, Educational, and Psychological Studies*, 18\*(18), 411–452.
- Amer, F. A. (2017). *The school principal and school administration*. Dar Hameethra for Publishing and Distribution.
- Arnout, A. (2017). A spatial comparative study of the selection system for school leadership positions in Singapore and Finland and the possibility of benefiting from it in Egypt. *Journal of the Faculty of Education, Beni Suef University*, 1(1), 1–108.
- Hassan, N. N. (2017). Developing selection criteria for secondary school principals in the Ministry of Education in light of local and global experiences. *International Specialized Educational Journal*, 6(4), 82–97.

- Issa, A. (2018). The organizational structure of basic education schools in Libya: Its problems and ways of development from the perspective of school principals and their assistants. *The Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies*, 2, 100.
- Issa, A. Q. S. (2021). Selection criteria for school principals in basic education in Libya from the perspective of supervisors, principals, and teachers. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 14, 63–90.
- Lashin, M. A. (2016). The role of school administration in activating school health in basic education schools in North Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman. *Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University*, 35\*(168), 13–51.
- Mara, R. H. (2021). *The reality of selection criteria for private and public school principals in Bethlehem Governorate and ways to develop them from the perspective of educational supervisors and principals themselves* [Unpublished master's thesis]. Al-Quds University.
- Palestinian Ministry of Education. (2014). *Professional standards for school principals*. Education Profession Development Authority.
- Salama, H. (2021). A comparison between the selection criteria for Palestinian Ministry of Education school principals and their professional standards document. *International Journal for Publishing Scientific Studies*, 9(1), 346–386.
- Shqoura, M., & Shqoura, D. (2020). Developing human resource management in the education directorates of the southern Palestinian governorates in light of global excellence models: A prospective study. *Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies*, 28(7), 274–301.

#### المراجع الأجنبية

- Lee, S. W., & Mao, X. (2020). Recruitment and selection of principals: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 6-29.
- Humes, W. (2007). The leadership of collaboration: The role of teachers in school decision-making. *Educational Management Journal*, 35(2), 201-215.
- Sezer, Ş., & Engin, G. (2021). School principals' views on selecting, training and appointment of administrator for schools: A case study. *Education and Science*, 46(206), 263-280.