

## معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم دراسة حالة

كمال خليل مخامرة

جامعة الخليل

تاريخ الاستلام 29/09/2015 تاريخ القبول 25/11/2015

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها من وجهة نظر العاملين في المديرية، وبيان مدى اختلاف درجات التقدير لمدى التزامهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة. وقد استخدم الباحث المنهج النوعي المعتمد على المقابلة المعمقة، والكمي الوصفي المعتمد على استبانة لجمع البيانات، تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية تربية وتعليم بيت لحم والبالغ عددهم (221) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (55) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مدى التزام رؤساء الأقسام بمعايير أداء الجودة الشخصية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (لدرجة الكلية) مقداره (4.02) وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تُعزى إلى مُنغير الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم وضع توصيات لتعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام منها: عقد ورشات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية، وإعداد دليل للجودة الشخصية في مديريات التربية والتعليم يعتمد أساساً لنشر ثقافة الجودة الشخصية.

الكلمات المفتاحية: معايير، الجودة الشخصية.

### Abstract:

*The study aims at recognizing the extent of commitment of persons in charge to the criteria of personal quality and ways of enhancing it in Bethlehem Directorate of Education from the employees viewpoints. It also aims at identifying the change in commitment due to different variables (specialization, gender, academic qualification, and job). The researcher used a qualitative method depending on genuine interviews in addition to*

*quantitative method using a questionnaire to collect data. Validity and reliability of tools were guaranteed via suitable statistic methods. Population of the study consisted of all workers in Bethlehem Directorate of Education (n. 221). The researcher selected a random sample of 55 students.*

*Results of the study showed that the commitment of persons in charge to the criteria of personal quality was high with a degree of 4.02. Results also showed absence of commitment by persons in charge in the directorate due to academic qualifications and gender. In the light of results researcher stated some recommendations that may enhance personal quality among persons in charge. Some of which are organizing workshops in the field of human relations and a guide of personal quality in the directorates of education.*

**Key words:** criteria, personal quality.

#### مقدمة:

تقوم الحضارة الإنسانية على جهد الإنسان وتفكيره ومستوى أدائه ومقدرته على التطور؛ فالحضارة الإنسانية والتقدم البشري هو نتاج إنساني، والإنسان هو الهدف والغاية النهائية لكل الأنشطة، وهو العقل المدبر وقاعدة بناء المجتمعات، لذلك لا يمكن أن نتصور نجاح نظام أو مؤسسة أو أداء مهمة بفاعلية إذا لم يقم عليها أشخاص ذوو سمات وخصائص تتسم بالنجاح. وبعد الإداريون أهم فئات مجتمعاتنا المعاصرة، فعلى درجة كفاءتهم وتربيتهم وإعدادهم والتزامهم الخلفي ووضوح رؤيتهم وتكاملها يتوقف تقدم هذه المجتمعات، والإداري إنسان تتوافر لديه مجموعة من البنى والتراكيب المعرفية، والمهارية، والقيمية، هذا بالإضافة إلى أن بيئة العمل الإداري مليئة بالمشكلات والمؤثرات والمتغيرات المتعددة، لذا فإن ممارسة الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده، وأنه يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمدها لممارسة عملية الاختيار بين البدائل واحتمالات المواقف التي يتعامل معها ( الطويل، 2006). وقد فرضت هذه التحديات زيادة الحاجة إلى إدارة قوية مرنة تستطيع مواجهة هذه التحديات بنجاح، كما فرضت الحاجة إلى نوعية من الأفراد لديهم الخبرة، والعلم، والقدرة على التأثير في الجهاز الإداري، فهي تحتاج كما يقول أوردي نيد (O.Tead) إلى أن تقاد أكثر من أن تدار ( الغامدي، 2006). وبعد النظام التربوي في مقدمة النظم التي تواجه التحدي الأكبر لهذه المتغيرات، حيث يتعين عليه التعامل مع كم من المعارف والمهارات؛ كونها تشكل الأساس لكفاءات المستقبل. وفي ظل هذا الواقع والرؤى المستقبلية وللنهوض بهذه المسؤولية الجسيمة لابد من إسنادها إلى إدارات تربية مميزة في كل مستوياتها. لهذا جاء الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية تنوياً لهذا التحدي؛ لتحسين أدائها تحقيقاً للهدف الأكبر والمتمثل

### معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم

في تحسين المنتج التعليمي المتمثل في الطلاب. وعلى الرغم أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تقوم على معايير وضوابط دقيقة لنجاح أداء عناصرها، إلا أن نجاحها مرهون بمستوى الجودة الشخصية لدى الإداريين في الميدان التربوي. ولذلك ترى (اليحيوى، 2011) أن الجودة الشخصية هي الأساس الذي تبنى عليه الجودة المؤسسية، فالأفراد هم المتغير الأساس ولبنة البناء المؤسسي في معادلة الجودة وليست العمليات والتقنية، إذ إن الجودة والنوعية تبدأ من الأفراد أنفسهم، ومن ثم جودة المؤسسة بهيكلها وتنظيماتها (ورغن، 2006). وتمثل مديريات التربية والتعليم الإدارة الوسطى عند التربويين، وهي الجهة المخولة من وزارة التربية والتعليم في إدارة التعليم في منطقة جغرافية محددة، ولها هيكلية معتمدة تتكون من مدير التربية والتعليم، ونائبان -فني وإداري-، ورؤساء أقسام فنيون وإداريون. ورؤساء الأقسام على صلة وثيقة مع نائبي مدير التربية وهذه الصلة تعني أنهم يمثلون أهم العمليات الإدارية بحكم أدوارهم، وعلى عاتقهم تقع مسؤولية تحقيق العديد من المعايير الخاصة بجودة التعليم. وقد أكدت دراسة (ال زاهر، 2005)، أهمية تنمية قدرات رؤساء الأقسام وتدريبهم للأدوار والمسؤوليات الجسام التي يتطلبها منصبهم الإداري، إذ إنهم يتولون هذا المنصب دون أن يتلقوا التدريب اللازم.

#### مشكلة الدراسة:

على الرغم من أهمية رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم؛ لكونهم يمثلون الوحدات الإدارية بما تتضمن من أدوار ومسؤوليات ذات أهمية بالغة، والتي يتوقف عليها نجاح هذه المديريات، إلا أن من يتولى هذه المراكز، قد يكونون ممن هم أقل خبرة ودراية، وغير معدين مسبقاً، ودون أن يتلقوا التدريب اللازم لإنجاز المهام المناطة بهم. ويتوفر في كل مديرية تربية وتعليم (17) رئيس قسم يتم تعيينهم من قبل وزارة التربية والتعليم وفق شروط محددة تبعاً لطبيعة عمل رئيس القسم، فالأقسام الإدارية مسؤولة عن متابعة الأعمال الإدارية والمالية في المدارس وتوفير ما يلزمها من لوازم مادية وبشرية لتسيير العملية التربوية، والأقسام الفنية مسؤولة عن متابعة الأعمال الفنية لمدير المدرسة، والتي تصب في صلب العملية التعليمية وأداء المعلمين والطلبة وسلوكهم، فهم حلقة الوصل بين مدير التربية ونائبيه والمدارس، ولهم كبير الأثر في مخرجات عمل مديريات التربية والتعليم عامة. وعليه يمثل أداء رؤساء الأقسام تحدياً حقيقياً كون معظمهم غير متخصصين في الإدارة، لذا تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من حيث: الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفعال والفاعلية في العمل من وجهة نظر العاملين في المديرية؟

## كمال مخامرة

- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل )؟
- 3- ما أساليب تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم من وجهة نظر العاملين في المديرية؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تعرف مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من حيث: الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفعال والفاعلية في العمل، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل)، وكذلك الكشف عن أساليب تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم من وجهة نظر العاملين في المديرية.

أهمية الدراسة: تنبثق أهمية الدراسة مما يلي:

- 1- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة -في حدود علم الباحث- التي تناولت موضوع الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
- 2- أهمية الموضوع الذي تناولته وهو الجودة الشخصية التي تعد الأساس لجودة العمل المؤسسي.
- 3- نتائج هذه الدراسة وتوصياتها يمكن أن تسهم في تطوير برامج تدريب رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم.
- 4- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة وزارة التربية والتعليم على تطوير برنامج الإعداد المهني لرؤساء الأقسام.

### مصطلحات الدراسة:

- 1- معايير: المعايير كما يعرفها ( شحاته والنجار، 2003) "القواعد النموذجية والأطر المرجعية والشروط التي تحكم من خلالها أو يقاس عليها سلوكيات الأفراد أو الجماعات وأنماط التفكير أو الإجراءات". ويقصد بها إجرائياً: عبارات وصفية تحدد الصورة المثلى للجودة الشخصية التي ينبغي أن تتوفر لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم حتى يتم الحكم على أدائهم.

معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم

2- الجودة: فلسفة إدارية عامة تركز على الاستخدام الفعال للموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق الأهداف، من خلال التوافق مع متطلبات المجتمع ضمن التحسين المستمر لنظام الجودة ( أحمد، 2003).

3- الجودة الشخصية: عرفت (العيسي، 2007): "الجودة الشخصية بأنها مجموع الصفات التي تتمتع بها الشخصية الإيجابية، وتتضح في التفكير العالي للذات، والقدرة على ممارسة المسؤولية الشخصية والمثابرة، وتنفيذ ما يوكل له من أعمال، مع الحفاظ بقدر عال من الصدق والأمانة، إضافة إلى قبول النقد البناء والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير وإدارة الوقت بنجاح". تعرف إجرائياً بأنها: أداء رؤساء الأقسام في مديرية تربية وتعليم بيت لحم لمهامهم بطريق صحيحة من خلال ما يتمتعون به من صفات شخصية وعلاقات إنسانية وتواصل فعال وفاعلية في العمل من وجهة نظر العاملين في المديرية.

#### حدود الدراسة:

**الحد الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم دراسة حالة.

**الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الإداريين والمشرفين التربويين.

**الحد المكاني:** أجريت هذه الدراسة على مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم.

**الحد المؤسسي:** أجريت هذه الدراسة على مديرية تربية وتعليم بيت لحم.

**الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي: 2015/2014.

#### الإطار النظري للدراسة:

**مفهوم الجودة الشخصية:** ترتبط الجودة الشخصية بصفات الأشخاص الإيجابية وبجوهرهم، وفي هذا الصدد يرى ( مالهي، 2005) "أن الجودة الشخصية تعني: "الدرجة التي يعبر عندها الفرد عن سمات شخصية إيجابية، ويمارس علاقات إنسانية جيدة، ويظهر أداءً مميزاً في العمل، وأهم سمات الجودة الشخصية هي تقدير الذات الذي يصنع الجانب الأكبر من شخصية الفرد وقدراته". وبعد تقدير الذات أساس الجودة الشخصية وهو ما أكده ( فوزي، 2011) حيث أشار إلى أن أهم ما يحدد الجودة الشخصية هو عنصر تقدير الذات، والذي يعد أساساً لقياس فاعلية الشخصية وسماتها الإيجابية.

**أهمية الجودة الشخصية:** تعد الجودة الشخصية مهمة للغاية في تحقيق النجاح والتأثير الإيجابي في الحياة من خلال الثقة بالنفس وتحقيق الذات، وهذا ما أكده كل من ( عبد العال، 2002) و( أبو سبعة، 2000) من أن الثقة بالنفس، وامتلاك الخصائص الشخصية الإيجابية، والتقدير العالي للذات، يظهر قيمة الفرد الاجتماعية والشخصية والمهنية، ويؤثر على مستوى الأداء في العمل، وعلى

## كمال مخامرة

الطريقة التي يتم بها التعامل مع الآخرين، وفي القدرة على التأثير عليهم، وهو ما يشير إلى أن هذه السمات تعد مفتاح الشخصية السوية، وطريقاً للوصول إلى النجاح في العلاقات الاجتماعية والتوافق الشخصي والاجتماعي والمهني، وفي مجال الإبداع والسعادة والتفائل والتشاؤم، لهذا فهي عامل مهم في تحديد السلوك الاجتماعي والشخصي.

**أبعاد الجودة الشخصية:** حدد كل من ( الجلابنه، 2012) و ( البيحوي، 2011) و ( مهالي، 2005) هذه الأبعاد في: الصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، والفاعلية في العمل. وهذه الأبعاد تتحدد مع بعضها بعضاً لتمييز الفرد على المستوى الشخصي ثم العملي، مما ينعكس على السلوك اليومي للفرد.

**أولاً- الصفات الشخصية:** ويحدد (مهالي، 2005) أهم الصفات الشخصية التي تعزز الجودة الشخصية في: التمتع بتقدير عالٍ للذات، وممارسة المسؤولية الشخصية، وأن يكون موجهاً بالإجراءات، والانضباط الذاتي، والمثابرة، والتنفيذ العملي لما يدعو لها الفرد، والاحتفاظ بقدر عالٍ من الصدق والأمانة، وقبول النقد البناء، والمرونة والقدرة على التكيف مع التغيير، وإدارة الوقت بنجاح، والتواصل بشكل جيد، والأمانة وحسن المظهر، واللياقة البدنية، والتمتع بصحة جيدة، والتمتع بحياة متوازنة والسعي المتواصل لتحسين الذات. وأشار ( الصبان، 2007) إلى أن الشخصية الإيجابية تتضح فيما يلي: السيطرة: تعني الأفراد المسيطرين لغوياً والمتخذين دوراً نشطاً في الجماعة، والواثقين من أنفسهم، والذين يتخذون القرارات. والمسؤولية: تعني الأفراد الذين يقدرّون على الاستمرار في أي عمل يكفلون به، والمثابرون، والمصممون والذين يمكن الاعتماد عليهم. والالتزان الانفعالي: وهم عادةً بمنأى عن القلق والتوتر العصبي. والاجتماعية: وهم يحبون مخالطة الناس، ويرغبون في التجمعات.

**ثانياً- العلاقات الإنسانية:** إن مفتاح نجاح الإداري يعتمد على قدرته على التعامل مع الأفراد الذين يعملون معه بحيث يجعلهم يؤدون ما ينبغي عمله وهم راغبون، وهذا يتطلب معرفة تامة بالعلاقات الإنسانية، لذا تعد العلاقات الإنسانية عاملاً مهماً في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة من السمات المهمة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري ولا سيما في ميدان التعليم ( الزبون و الزبون، 2010). ويرى (الحري، 2004) أن العلاقات الإنسانية تقوم على أربعة أسس رئيسية هي: الإيمان بقيمة الفرد، والمشاركة والتعاون، والعدل في المعاملة، والتحديث والتطوير.

**ثالثاً- التواصل الفعال:** إن من أهم مهارات التواصل الفعال: المرونة في الحديث، واستخدام أسلوب الإقناع، والاهتمام بالطرف الآخر، وتجنب مقاطعة المتحدث، وحسن الإنصات والاهتمام بالرسالة وما تنطوي عليه من مشاعر المتحدث إزاء الموضوع، والتركيز على ما يقال وليس الكيفية التي ينقل بها، ومحاولة رؤية الأشياء من منظور المتحدث، وانفتاح العقل لما يقال، والاحتفاظ بالحكم والتقييم

### معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم

حتى ينتهي المتحدث من كلامه، واختيار المكان والزمان المناسبين لنقل أي نقد بناء إلى الطرف الآخر، وتجنب الانفعال ( لوهيغروس، 2006). ومن المهارات الأخرى: الإبداع في مهارات الحوار، وعدم التعالي على الطرف الآخر، واستخدام نبذة صوت مناسبة للحوار؛ لأن نبذة الصوت تنبئ عن الشخصية (Ludden, 2001)

رابعاً- **الفاعلية في العمل**: ويقصد بالفاعلية في العمل كما أشار (اليحيوى، 2011) أن يتم تنفيذ الأعمال بكفاءة وفاعلية من خلال توجيه الأداء لتحقيق الميزة التنافسية. ووضع (مالهي، 2005) مجموعة من المعايير كمؤشرات لتحقيق الفاعلية في العمل منها: إنتاج أعمال خالية من الأخطاء، الوفاء بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال، الإلمام بالوظيفة إماماً تاماً، التنبؤ بالمشكلات والحيلولة دون وقوعها، والمبادرة بتحسين العمل، والقيام بالمهام حسب أولوياتها، واتخاذ القرارات السليمة في حينها بناء على الإدارة بالحقائق، والقدرة على العمل ضمن الفريق، ومتابعة المهام إلى أن يتم الانتهاء منها تماماً، والإبداع والتجديد.

ويتضح مما سبق أن الجودة الشخصية هي مصطلح حديث في استخدامه في مجال الجودة حيث يجمع بين سمات الجودة كأسلوب لتحسين الأداء بصورة عامة وبين سمات الشخصية وقدرتها على تحقيق مستوى مميز في العلاقات الإنسانية، والتواصل الفعال، وأداء العمل بطريقة مميزة تحقق الأهداف بدرجة عالية من الدقة والإتقان.

#### الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات التي أجريت في هذا المجال دراسة ( Esther and Yakier,1994) التي هدفت إلى معرفة العوامل التي تؤثر في الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام. استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الفعالية الأكاديمية والإدارية لرؤساء الأقسام تتأثر بعدة عوامل منها: نمط القيادة الأكاديمية، وحجم العمل، وتوزيع الوقت، والرضا الوظيفي، والرغبة الشخصية في التطوير.

وهدف دراسة ( Marten,2001) إلى معرفة الدور الواقعي المأمول من رؤساء الأقسام من وجهة نظر عمداء كليات التربية في ألاباما في أمريكا. استخدم المنهج المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تضمنت (12) وظيفة لرئيس القسم. بلغت عينة الدراسة (17) عميداً، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أقل مهام رؤساء الأقسام أهمية كموصل ومتصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، وفي مجال العلاقات الإنسانية في القسم وكمحفز لأعضاء القسم نحو العمل الإيجابي. وأكثر أدوار رؤساء الأقسام أهمية من وجهة نظر عمداء الكليات كانت أن ينصت باهتمام ويتوصل بفاعلية والأمانة والثقة وأن يكون مبدعاً.

## كمال مخامرة

وقدم (آل زاهر، 2005) في دراسته رؤية تحليلية لتطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة الإبداعية لتحقيق الجودة الشخصية، باستخدام المنهج الوثائقي. وقد أشارت النتائج إلى أن للقيادة الإبداعية كأحد مجالات الجودة الشخصية لها العديد من الإيجابيات الظاهرة الكامنة التي تحقق لمؤسسات التعليم العالي العديد من الفوائد منها: تطوير مناخ تعليمي وأكاديمي يراعي القيم الإبداعية، وتمكين رؤساء الأقسام من ممارسة أدوارهم التخطيطية والتنظيمية والتدريسية والقيادية والبحثية، كما أنها تساعد على إدراك القيادة التعليمية لالتزاماتها، وتعرف استراتيجيات التغيير الأكاديمي، وإدراك الرؤية المستقبلية لمؤسسة التعليم العالي مع ضرورة تبني تقنيات الإدارة الحديثة.

وحاولت دراسة (الدهشان والسيسي، 2005) الكشف عن درجة أداء رؤساء الأقسام لوظائفهم ومسؤولياتهم، وعلاقة ذلك برضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنوفية بجمهورية مصر العربية. استخدم المنهج المسحي. تكونت عينة الدراسة من (235) من أعضاء هيئة التدريس، تم بناء استبانة اشتملت على جزأين: الأول مسؤوليات رئيس القسم التعليمية والإدارية والاجتماعية (التواصل مع الآخرين) والخاصة بخدمة المجتمع، وتعلق الجزء الثاني برضا أعضاء هيئة التدريس من حيث طبيعة العمل وظروفه، الحوافز، والعلاقة مع الزملاء والمناخ المؤسسي. وأظهرت النتائج: أن رؤساء الأقسام يؤدون واجباتهم التعليمية بدرجة عالية في حين أن أداءهم لواجباتهم الإدارية والاجتماعية بدرجة منخفضة، وأن درجة رضا أعضاء هيئة التدريس دون المستوى المطلوب.

في حين هدفت دراسة (سيار، 2007) إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية ومديراتها لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، تمثلت أداة الدراسة في استبانة طبقت على عينة مكونة من (111) مديراً مساعداً ومديرة مساعدة و(408) معلماً ومعلمة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس ومديراتها يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة تبعاً لرأي المديرين المساعدين وبدرجة عالية تبعاً لرأي المعلمين.

وهدفت دراسة (Thomas, 2008) إلى تقديم رؤية تحليلية لجودة القيادات الإدارية في التعليم العالي باستراليا. بالاعتماد على استقراء البحوث والدراسات في هذا المجال. بينت الدراسة أن جودة القيادة الإدارية تعتمد على: التواصل الفعال مع الآخرين، وإدارة الحوار، والذكاء العاطفي.

وسعت دراسة (مزعل، 2008) للكشف عن درجة أهمية الكفايات القيادية للجودة الشخصية للعمداء ورؤساء الأقسام في هيئة التعليم التقني لتطوير أدائهم وتحسينه. استخدم المنهج المسحي من خلال بناء استبانتين غطت الكفايات القيادية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام. بلغت عينة الدراسة (164) قيادياً. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن الكفايات اللازمة لرؤساء الأقسام لتحقيق الجودة

### معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم

الشخصية جاءت حسب ترتيبها من حيث الأهمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس على النحو التالي: العلاقات الإنسانية والوظيفية ( اتخاذ القرار)، والشخصية الذاتية للفرد. في حين حاولت دراسة (الزيون والزيون، 2010) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة طبقت على عينة مكونة من (264) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية. وأشارت النتائج إلى أن درجة استخدام مديري المدارس لأسلوب العلاقات الإنسانية كان متوسطاً، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة (اليحيوي، 2011) إلى معرفة معايير أداء الجودة الشخصية وأساليب تعزيزها لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية. تم استخدام المنهج النوعي باستخدام المقابلة والمنهج الكمي الوصفي المسحي بإعداد استبانة حول أبعاد الجودة الشخصية وأساليب تعزيزها. تكونت عينة الدراسة من (266) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: معايير أداء الجودة الشخصية جاءت بدرجة متوسطة. وإن معايير أداء العمل الفائق للجودة الشخصية كان بدرجة عالية. وإن أبعاد الجودة الشخصية المتعلقة بالصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفعال بلغت بدرجة متوسطة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بمعايير أداء الجودة الشخصية تُعزى إلى متغير الجنس، ونوع الكلية. وسعت دراسة (السلمي، 2014) للكشف عن درجة ممارسة معايير الجودة الشخصية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات. استخدم المنهج الوصفي المسحي، طبقت الدراسة على عينة قوامها (465) معلمة في المرحلة الثانوية. تم تطوير استبانة لجمع المعلومات. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ممارسة معايير الجودة الشخصية جاءت بدرجة عالية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الخبرة والمؤهل العلمي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

إن هذه الدراسات لا ترتبط مباشرة بالدراسة الحالية ما عدا دراسة (اليحيوي، 2011) ودراسة (السلمي، 2014) في تناولهما لمتغير الجودة الشخصية، ولكنها اختلفت عنهما في الحدود البشرية والمكانية. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسات أخرى في تناولها لمجال فرعي أو أكثر من مجالات الجودة الشخصية، مثل: دراسة (الزيون والزيون، 2010)، ودراسة (سيار، 2007). والدراسة الحالية أفادت من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وأداة الدراسة والمحاوير التي ركزت عليها، والإجراءات التي اتبعتها، كما أفادت منها في مناقشة نتائج الدراسة، ومع ذلك فإن للدراسة الحالية

### كمال مخامرة

ميزة تجعلها تسد فراغاً في البحث التربوي الفلسطيني عندما تناولت الكشف عن مدى ممارسة رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم لمعايير أداء الجودة الشخصية.

**منهج الدراسة:** جمعت الدراسة بين المنهج النوعي والكمي، حيث اعتمدت في المنهج النوعي على دراسة الظاهرة في سياقها الطبيعي، بمعنى البحث عن الحقيقة من أفواه الأفراد ذوي العلاقة المباشرة بموضوع البحث ثم تحليلها وتفسيرها (ميلاري، 2008). ولتحقيق ذلك استخدمت المقابلة المعمقة غير المنظمة ذات الأسئلة المفتوحة، وكذلك المنهج الوصفي المسحي من خلال تصميم استبانة حول معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام في مديرية تربية وتعليم بيت لحم.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية تربية وتعليم بيت لحم، والبالغ عددهم (121) موظفاً، تم اختيار عينة عشوائية قوامها (55) موظفاً. ويوضح جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	مستوى المتغير	العدد
الجنس	ذكر	33
	أنثى	22
المؤهل	بكالوريوس فما دون	27
	ماجستير فأعلى	28
طبيعة العمل	إداري	32
	مشرف تربوي	23

### أداة الدراسة - بناؤها وصدقها وثباتها:

لتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة، تم بناؤها وتطويرها بالاستعانة بالأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك تم الاستفادة من آراء العاملين في الحقل التربوي. وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (46) فقرة موزعة على (4) محاور. وللتحقق من صدقها تم عرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (12) محكماً، من ذوي الاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه والماجستير في التربية؛ وذلك لإبداء ملحوظاتهم وآرائهم حول سلامة اللغة ووضوحها وملائمة العبارات لأغراض الدراسة، من حيث شموليتها وتغطيتها لمحاور الدراسة، وقد تم الأخذ بملحوظات المحكمين، فحذفت (6) عبارات، وأعيد صياغة (5) عبارات. وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (40) فقرة موزعة على أربعة محاور، وهي كالتالي:

\* الصفات الشخصية: ولها (10) فقرات \* العلاقات الإنسانية: ولها (10) فقرات.

معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم

\* التواصل الفعال: ولها (10) فقرات \* الفاعلية في العمل: ولها (10) فقرات. وتم التأكد من ثبات الاستبانة بإيجاد معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha)، حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية (0.92).

**التصميم والمعالجة الإحصائية:** تضمنت الدراسة ثلاثة متغيرات مستقلة هي: الجنس وله مستويان (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس فما دون، ماجستير فأعلى) و الوظيفة ولها مستويان ( إداري، مشرف تربوي)، أما المتغير التابع فهو معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام في مديرية تربية بيت لحم من وجهة نظر العاملين في المديرية. ولتصحيح الاستبانة فقد وزعت العلامات من 1-5 حسب سلم ليكرت.

ولأغراض التحليل الإحصائي، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، واختبار ( t - test ) و معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha)، وتفسر المتوسطات الحسابية مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية حسب المقياس الوزني التالي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفض	2.33 فأقل
متوسط	3.66-2.34
كبير	3.67 فأعلى

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

**نتائج سؤال الدراسة الأول:** ما مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من حيث: الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية والتواصل الفعال والفاعلية في العمل من وجهة نظر العاملين في المديرية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالاتها. ويوضح الجدول رقم (2) هذه القيم لمجالات أداة الدراسة.

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الالتزام بمعايير الجود الشخصية	الترتيب
1	الصفات الشخصية	4.09	0.80	كبير	2
2	العلاقات الإنسانية	3.94	0.89	كبير	4
3	التواصل الفعال	3.95	0.87	كبير	3

كمال مخامرة

1	كبير	0.78	4.10	الفاعلية في العمل	4
	كبير	0.80	4.02	الدرجة الكلية	

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول رقم (2) أن هذه القيم قد تراوحت بين (4.10) و (3.94)، فقد حصل مجال الفاعلية في العمل على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.10)، وهو بدرجة كبيرة، يليه مجال طبيعة الصفات الشخصية، بمتوسط حسابي مقداره (4.09)، وهو بدرجة كبيرة، يليه مجال التواصل الاجتماعي، بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وهو بدرجة كبيرة أيضاً، أما أقل متوسط حسابي فكان لمجال العلاقات الإنسانية ومقداره (3.94)، وهو بدرجة كبيرة. في حين بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (لجميع المجالات) (4.02)، وهو بدرجة كبيرة. وربما يرجع ذلك إلى أن رؤساء الأقسام تلقوا التدريب الكافي من وزارة التربية والتعليم بعد توليهم هذا المنصب، وكذلك لخبرتهم الطويلة في العمل. واختلفت نتيجة هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (اليحيوي، 2011) التي أشارت إلى أن المتوسط العام لأراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بلغ (2.87) وبدرجة متوسطة.

أما فيما يتعلق بدرجة التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية والتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية لكل مجال على حدة، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة.

**المجال الأول - الصفات الشخصية:**

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية والتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية لهذا المجال، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية والتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية لكل فقرة من فقرات مجال الصفات الشخصية مرتبة تنازلياً.

الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى الالتزام بمعايير الجود الشخصية
2	1	يحتفظ بدرجة عالية من الصدق والأمانة.	4.32	0.81	كبير
3	2	لديه ولاء للعمل.	4.23	1.01	كبير
8	3	يتجنب التباهي بذاته.	4.20	0.98	كبير
4	4	تتسم شخصيته بالانتران.	4.14	1.00	كبير

معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم

1	5	يحرص على حسن المظهر.	4.10	1.01	كبير
6	6	يمتلك القدرة على تحمل المسؤولية.	4.05	0.89	كبير
5	7	لديه قدرة على مواجهة التحديات في العمل.	4.03	0.99	كبير
7	8	يتقبل النقد البناء بصدق ورحب.	4.01	1.07	كبير
10	9	مرن قابل للمناقشة مع الآخرين.	3.90	0.96	كبير
9	10	لديه شخصية جذابة مثيرة.	3.87	1.07	كبير
		المتوسط الحسابي للمجال	4.09	0.80	كبير

احتل مجال الصفات الشخصية المرتبة الثانية بين مجالات مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية، وتظهر النتائج من خلال الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال انحصرت بين المتوسطات (4.32 - 3.87)، وأن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال هو (4.09)، مما يدل على أن مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية كان (كبيراً) في هذا المجال، وأن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، وأن أعلى معايير الجودة الشخصية للصفات الشخصية لدى رؤساء الأقسام يحتفظ بدرجة عالية من الصدق والأمانة، وأقلها لديه شخصية جذابة مثيرة. وربما يرجع ذلك إلى تعزيز الصفات الشخصية لدى رؤساء الأقسام من خلال الدورات التدريبية المتخصصة التي تعقدها وزارة التربية والتعليم لهم، وكذلك الأخذ بهذه الصفات بعين الاعتبار عند الترشيح والاختيار لمنصب رئيس القسم. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج المقابلة حيث يرى العاملون في مديرية التربية أن رؤساء الأقسام في المديرية يتمتعون بقدرة من الصفات الشخصية مثل الصدق والأمانة والانتماء والإخلاص في العمل والالتزام بنسبة 85% وبدرجة كبيرة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (السلمي، 2014) التي كشفت أن درجة ممارسة معايير الجودة الشخصية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين في مجال السمات الشخصية كانت بدرجة عالية، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (اليحيوي، 2011) التي أشارت إلى أن الصفات الشخصية الإيجابية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة.

**المجال الثاني - العلاقات الإنسانية:**

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية لهذا المجال، كما هو موضح في الجدول رقم (4).

كمال مخامرة

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية لكل فقرة من فقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً.

الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الالتزام بمعايير الجود الشخصية
2	1	يحافظ على أسرار زملائه وخصوصياتهم.	4.12	0.98	كبير
4	2	يستخدم الكلمات الدالة على اللطف أثناء الحديث مع زملائه.	4.07	1.11	كبير
8	3	يشارك الجميع في المناسبات.	4.03	0.94	كبير
1	4	يتعامل بلطف واحترام.	4.02	1.12	كبير
10	5	يمكن اللجوء إليه وقت الحاجة.	3.96	0.99	كبير
9	6	يعزز روح العمل الجماعي والتعاون.	3.94	1.08	كبير
7	7	يتحدث بإيجابية عن زملائه في العمل.	3.93	0.93	كبير
3	8	يركز في تعامله على العلاقات لا على الشخص.	4.01	1.09	كبير
6	9	يتعامل مع الكل بطريقة عادلة.	3.85	0.86	كبير
5	10	يعترف بأخطائه.	3.76	1.14	كبير
		المتوسط الحسابي للمجال	3.94	0.89	كبير

احتل مجال العلاقات الإنسانية المرتبة الرابعة بين مجالات مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية، وتظهر النتائج من خلال الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال انحصرت بين المتوسطات (4.12 - 3.76)، وأن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال هو (3.94)، مما يدل على أن مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية كان (كبيراً) في هذا المجال، وأن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، وأن أعلى معايير الجودة الشخصية للعلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام يحافظ على أسرار وخصوصيات الزملاء، وأقلها يعترف بأخطائه. وربما يرجع ذلك إلى خبرة رؤساء الأقسام في فن التعامل مع الآخرين والتكيف معهم ونظراً لطبيعة مركزهم وتوقعات الآخرين منهم لذي يحرصون على أن يكونوا على درجة عالية من التعامل الإنساني مع الآخرين. وانفتحت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج المقابلة حيث يرى العاملون في مديرية التربية أن رؤساء الأقسام

### معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم

في المديرية يتمتعون بقدر من العلاقات الإنسانية في التعامل مع الآخرين، مثل: المحافظة على خصوصيات الآخرين، واللطف في المعاملة، والحديث والمشاركة الاجتماعية بنسبة 80% وبدرجة كبيرة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ( السلمي، 2014) التي كشفت أن درجة ممارسة معايير الجودة الشخصية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين في مجال العلاقات الإنسانية كانت بدرجة عالية، وكذلك دراسة (سيار، 2007) التي أشارت إلى أن مديري المدارس ومديراتها يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة عالية تبعاً لرأي المعلمين. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (سيار، 2007) التي أشارت إلى أن مديري المدارس ومديراتها يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة تبعاً لرأي المديرين المساعدين، ودراسة (اليحيوي، 2011) التي أشارت إلى أن العلاقات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة (الزيون والزيون، 2010) التي أشارت إلى أن درجة استخدام مديري المدارس لأسلوب العلاقات الإنسانية كان متوسطاً.

#### المجال الثالث - التواصل الفعال:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية لهذا المجال، كما هو موضح في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية لكل فقرة من فقرات مجال التواصل الفعال مرتبة تنازلياً.

الالتزام	درجة	الانحراف	المتوسط	الفقرات	الترتيب	الفقرة
بمعايير	بمعايير	المعياري	الحسابي			
الجود	الشخصية					
كبير	0.98	4.12	4.12	يظهر احترامه للآخرين بغض النظر عن الانتماء السياسي.	1	9
كبير	1.11	4.02	4.02	يستمتع بموضوعية.	2	8
كبير	0.94	4.01	4.01	يمنح المتحدث معه كل الاهتمام والتركيز.	3	1
كبير	1.12	4.00	4.00	يتواصل مع الجميع.	4	10
كبير	0.99	3.98	3.98	يستخدم عبارات واضحة إنسانية في المراسلات.	5	7
كبير	1.08	3.94	3.94	يقبل آراء الآخرين.	6	4

#### كمال مخامرة

3	7	يتحدث بأسلوب متواضع.	3.92	0.93	كبير
6	8	يتجنب أسلوب الأمر والقسر في التواصل مع الآخرين.	3.90	1.09	كبير
2	9	يتجنب مقاطعة المتحدث.	3.85	0.86	كبير
5	10	يتيح الفرصة للطرف الآخر لكي ينهي كلامه قبل أن يحكم على الموقف.	3.81	1.14	كبير
		المتوسط الحسابي للمجال	3.95	0.87	كبير

احتل مجال التواصل الفعال المرتبة الثالثة بين مجالات مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية، وتظهر النتائج من خلال الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال انحصرت بين المتوسطات (3.81 - 4.12)، وأن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال هو (3.95)، مما يدل على أن مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية كان (كبيراً) في هذا المجال، وأن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، وأن أعلى معايير الجودة الشخصية للتواصل الفعال لدى رؤساء الأقسام يظهر احترامه للآخرين بغض النظر عن الانتماء السياسي ويستمتع بموضوعية ويتقبل آراء الآخرين، وأقلها يتيح الفرصة للطرف الآخر لكي ينهي كلامه قبل أن يحكم على الموقف. وربما يرجع تقبل الآخرين واحترامهم بغض النظر عن الانتماء السياسي إلى حالة محافظة بيت لحم من بين محافظات الوطن التي تمتاز بتنوع سياسي وديني، وهي مثال على التعايش باختلاف الطوائف والمذاهب والتيارات السياسية، فهذا الأمر أصبح سلوكاً ممارساً للعامة ولموظفي مديرية التربية بشكل خاص. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج المقابلة، حيث يرى العاملون في مديرية التربية أن رؤساء الأقسام في المديرية يتمتعون بقدر كبير من التقبل واحترام الآخرين بنسبة 79% وبدرجة كبيرة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (الحيوي، 2011)، التي أشارت إلى أن التواصل الفعال لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة.

#### المجال الرابع - الفاعلية في العمل:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية لهذا المجال، كما هو موضح في الجدول رقم (6).

معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية لكل فقرة من فقرات مجال الفاعلية في العمل مرتبة تنازلياً.

الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الالتزام بمعايير الجود الشخصية
6	1	يلم بوظيفته كرئيس قسم إماماً كافياً.	4.18	0.86	كبير
4	1	يضع خطة إجرائية وفق أهداف محددة زمنياً.	4.18	0.90	كبير
10	1	يحرص على أداء عمله وفق الأهم فالمهم.	4.18	0.96	كبير
1	2	متحمس في عمله.	4.16	0.87	كبير
7	2	يؤكد الإلتقان للعمل الذي يقوم به.	4.16	0.89	كبير
9	3	يستغل الموارد المتاحة استغلالاً أمثل.	4.10	0.99	كبير
3	3	يتقبل الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	4.10	0.89	كبير
2	4	ينجز الأهداف حسب المواعيد المحددة.	4.07	0.85	كبير
5	5	يتخذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.	4.01	1.06	كبير
8	6	يتحسس المشكلات ويحول دون وقوعها.	3.83	1.04	كبير
		المتوسط الحسابي للمجال	4.10	0.78	كبير

احتل مجال الفاعلية في العمل المرتبة الأولى بين مجالات مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية، وتظهر النتائج من خلال الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال انحصرت بين المتوسطات (4.18 - 3.83)، وأن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات هذا المجال هو (4.10)، مما يدل على أن مدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية من وجهة نظر العاملين في المديرية كان (كبيراً) في هذا المجال، وأن جميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، وأن أعلى معايير الجودة الشخصية للفاعلية في العمل لدى رؤساء الأقسام، يلم بوظيفته كرئيس قسم إماماً كافياً، ويضع خطة إجرائية وفق أهداف محددة زمنياً، ويحرص على أداء عمله وفق الأهم فالمهم، وأقلها يتحسس المشكلات ويحول دون وقوعها. وربما يرجع ذلك خبرة رؤساء الأقسام وتدريبهم وحسن اختيارهم لوظائفهم. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج المقابلة حيث يرى العاملون في مديرية التربية أن رؤساء الأقسام في المديرية يلمون بوظائفهم ويخططون وينجزون أعمالهم في الوقت المحدد بنسبة 80% وبدرجة كبيرة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (اليحيوي، 2011) التي أشارت إلى أن أداء العمل الفائق لدى رؤساء الأقسام بالجامعات

### كمال مخامرة

السعودية جاءت بدرجة عالية، وكذلك مع نتيجة دراسة ( السلمي، 2014) التي كشفت أن درجة ممارسة معايير الجودة الشخصية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات في مجال الفاعلية في العمل كانت بدرجة عالية.

**نتائج سؤال الدراسة الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة)؟  
للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، وقد تفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغير ( الجنس)؟

للإجابة عن هذا سؤال تم استخدام اختبار ( t - test ) للفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغير ( الجنس). وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7)

الجدول رقم (7): نتائج اختبار ( t - test ) للفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغير ( الجنس).

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	ت الدلالة الإحصائية
ذكر	33	4.02	0.79	0.02	0.99
أنثى	22	4.02	0.84		

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغير(الجنس)، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا سؤال تم استخدام اختبار ( t - test ) للفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي). وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8).

معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم

الجدول رقم (8): نتائج اختبار ( t - test ) للفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس فما دون	27	4.01	0.74	0.04	0.96
ماجستير فأعلى	28	4.02	0.87		

يتبين من الجدول (8) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) ، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغير (الوظيفة)؟

للإجابة عن هذا سؤال تم استخدام اختبار ( t - test ) للفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغير (الوظيفة). وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9)

الجدول رقم (9): نتائج اختبار ( t - test ) للفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغير ( طبيعة العمل).

طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
إداري	32	4.00	0.83	0.17	0.86
مشرف تربوي	23	4.04	0.78		

يتبين من الجدول (9) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغير (طبيعة العمل) ، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

وأشارت نتائج الأسئلة المنبثقة عن السؤال الثاني إلى عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمدى التزام رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم بمعايير أداء الجودة الشخصية تبعاً لمتغيرات ( الجنس، المؤهل

### كمال مخامرة

العلمي، طبيعة العمل). وهذا يشير أن جميع رؤساء الأقسام في مديرية تربية وتعليم بيت لحم لديهم المستوى نفسه من معايير الجودة الشخصية، وربما يرجع ذلك إلى تشابه ظروف عملهم ومعاييرهم لنظام موحد من حيث التدريب والمتابعة، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (اليحيوي، 2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير الجودة الشخصية لرؤساء الأقسام تبعاً لمتغير الجنس. واتفقت كذلك مع دراسة (الزيون والزيون، 2010). التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى مُتغير الجنس، المؤهل العلمي. واختلفت مع نتيجة دراسة ( السلمي، 2014) التي أشارت إلى وجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة معايير الجودة الشخصية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.

**نتائج سؤال الدراسة الثالث:** ما أساليب تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم من وجهة نظر العاملين في المديرية؟ كما هو مبين في الجدول رقم (10).

الجدول رقم (10): أساليب تعزيز الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم من

#### وجهة نظر العاملين في المديرية ن = 55

النسبة المئوية	أساليب تعزيز الجودة الشخصية	
75%	استخدام الحوافز.	1
70%	التقييم الشخصي لرؤساء الأقسام.	2
69%	استخدام نظام التدوير في العمل لسنوات محددة.	3
60%	وضع وصف وظيفي واضح شامل لأدوار رؤساء الأقسام ومسؤولياتهم.	4
55%	عقد دورات تدريبية حول تنمية الذات وتطوير مهارات التواصل الاجتماعي	5
50%	تعزيز النمط الديمقراطي في الإدارة.	6

#### التوصيات:

- 1- ضرورة استخدام الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز أداء رؤساء الأقسام.
- 2- ضرورة استخدام نظام التدوير في العمل لسنوات محددة.
- 3- وضع وصف وظيفي واضح شامل لأدوار رؤساء الأقسام ومسؤولياتهم.
- 4- الاستفادة من خبرات رؤساء الأقسام ومهاراتهم وممارستهم لمعايير الجودة الشخصية في تنمية مديري المدارس وتدريبهم.
- 5- بالرغم من أن ممارسة معايير الجودة الشخصية في مجال العلاقات الإنسانية كانت بدرجة عالية، إلا أن ترتيبها من بين المجالات كان الأخير، وهذا يتطلب حث رؤساء الأقسام على تنمية هذا المجال.

## معايير أداء الجودة الشخصية وسبل تعزيزها لدى رؤساء الأقسام بمديرية تربية وتعليم بيت لحم

6- إعداد دليل للجودة الشخصية في وزارة التربية والتعليم يعتمد أساساً لنشر ثقافة الجودة الشخصية.

7- إجراء دراسات مماثلة حول ممارسة معايير الجودة الشخصية في المدارس.

### المراجع:

أبو سبعة، تغريد (2000): المشكلات السلوكية لدى المحرومات من الرعاية الوالدية وغيرهن من طالبات المرحلة الابتدائية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.  
أحمد، إبراهيم (2003): الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفا لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص: 74.

آل زاهر، علي (2005): تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.

الحري، خالد (2004): أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الجلابنة، منال (2012): مهارات الاتصال، الرياض منشورات جامعة المجمعة، ص: 65.

الدشنان، جمال والسيبي جمال (2005): أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسؤولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم. المؤتمر السنوي الثاني عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، جامعة عين شمس، القاهرة، ص: 101\_120.

زيون، سليم وزيون، محمد (2010): درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، مجلة جامعة دمشق، مجلد (26) العدد (3)، ص: 657\_693.

السلمي، عواطف (2014): درجة ممارسة معايير الجودة الشخصية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

سيار، محمد (2007): مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد (8)، العدد (1)، ص: 246\_267.

شحاتة، حسن والنجار زينب (2003): معجم المصطلحات التربوية النفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص: 285.

الصبان، عبير (2007): التوافق الزوجي في بعض السمات الشخصية لدى عينة من الزوجات السعوديات في مكة المكرمة، المؤتمر السنوي الرابع عشر لمركز الإرشاد النفسي، المنعقد في الفترة من 7\_8 ديسمبر، جامعة عين شمس، ص: 119\_202.

## كمال مخامرة

عبد العال، السيد (2002): فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية وتقدير الذات لدى عينة من معلمي ومعلمات رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية، مجلة علم النفس المعاصر والعلوم الإنسانية، مج 13، ج 2، ص 352\_291.

العيسى، داود (2007): الجودة الشخصية تحفيز الموظفة على ممارسة المسؤولية وإدارة الوقت بنجاح، الصحيفة الاقتصادية، العدد (5059)، 18 أغسطس، ص: 12.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. الغامدي، سعيد. (2006): أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

فوزي، محمود (2011): مقياس الجودة الشخصية منشور بتاريخ 8 يونيو على الرابط [http://wwwmahmoudfawzy.blogspot.com/2011/06/blog-post\\_08.html](http://wwwmahmoudfawzy.blogspot.com/2011/06/blog-post_08.html)

تاريخ الدخول على الشبكة العنكبوتية: 2015/8/1

لوهيغريسون، ماري (2006): مهارات التواصل لرؤساء الأقسام الجامعية، ترجمة: هاني الصالح، الرياض مكتبة العبيكان.

مالهي، رانجيت (2005): تعزيز الجودة الشخصية، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، ص: 23\_2. مزعل، سعدي (2008): الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام في هيئة التعليم التقني على مجلس كلية التربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

ميلاري، غاستون (2008): طرق البحث في علوم التربية، ( ترجمة: شفيق محسن)، دار الكتاب الجديدة المتحدة، عمان، ص: 42.

ورغن، جون (2006): الأقسام الفاعلة: بناء ثقافات التميز وتعزيزها في البرامج الأكاديمية، ( ترجمة: ثائر ذيب)، الرياض: مكتبة العبيكان.

اليحيوي، صبرية. (2011). معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 7، عدد 1، ص: 35\_58.

Esther, G. and Yolker, R. (1994). *Faculty perceptions of elements influencing their teacher and professional development, draft paper presented at the annual meeting of the American educational research association*. New York, April 28-29.

Ludden, M. J. (2001). *Effective communication skills: Essential skills for success in work and life*. New York: Jist publishing.

Marten, N. (2001). The roles and responsibilities of departmental heads and chairpersons in school of education by deans as perceived. *Journal of education*, 112 (2) 244-267.

Thomas, S. (2008). Leading for quality: questions about quality and leadership in Australia. *Journal of Education Policy*, 23 (3) 323-334.