

تأثير الكفاءات المهنية لقادة المؤسسات التربوية على تحسين جودة الخدمات
-دراسة حالة لعينة من المؤسسات التربوية بولاية تبسة-

The impact of the professional competencies of educational institution leaders on improving service quality: A case study of a sample of educational institutions in the state of Tébessa

سالمي فريد (طالب دكتوراه، ناظر ثانوية/ مدير ثانوية قيد التكوين)

(مخبر الدراسات الاقتصادية حول المناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة)

جامعة محمد البشير الإبراهيمي (برج بوعريج)

(farid.salmi@univ-bba.dz) salmifarid1995@gmail.com

صالح عبد الغني (طالب دكتوراه، أستاذ تعليم متوسط)

(مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية)

جامعة محمد البشير الإبراهيمي (برج بوعريج)

Abdelghani.salhi@univ-bba.dz

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير الكفاءات المهنية لقادة المؤسسات التربوية على تحسين جودة الخدمات المقدمة لعينة من المؤسسات التربوية بولاية تبسة، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبيان الكتروني كأداة للدراسة وتم الاعتماد على 103 استمارة للتحليل الإحصائي مستخدمين في ذلك برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يمتلك قادة المؤسسات التربوية لولاية تبسة الكفاءات المهنية اللازمة لأداء مهامهم ووظائفهم لاسيما ما تعلق بكفاءة إدارة الصراعات وكذلك الاتصال والتطوير والإبداع.
 - تعمل المؤسسات التربوية لولاية تبسة على تقديم خدمات ذات جودة لكافة أعضاء الجماعة التربوية.
 - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد الكفاءات المهنية للقادة وجودة الخدمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة.
- كلمات مفتاحية: الكفاءة، المهنية، القيادة التربوية، جودة الخدمات.

Abstract :

The aim of this study is to investigate the impact of professional competencies of educational leaders on improving the quality of services provided in a sample of educational institutions in the province of Tébessa. The descriptive analytical method was adopted in this study to achieve its objectives. An electronic questionnaire was designed as a tool for the study and 103 questionnaires were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The study found the following results:

- Educational leaders in the province of Tebessa possess the necessary professional competencies to perform their tasks and functions, particularly in conflict management, communication, development, and innovation.
- Educational institutions in the province of Tebessa strive to provide quality services to all members of the educational community.
- There is a statistically significant correlation at a confidence level of ($\alpha \leq 0.05$) between the dimensions of professional competencies of leaders and the quality of services in the educational institutions studied.

Keywords: Competency, professionalism, educational leadership, service quality

1. مقدمة:

ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من المتغيرات والتحديات التي أثرت بشكل مباشر على المؤسسات التربوية المنوط بها إعداد الفرد للحياة، ودعت هذه المتغيرات إلى ضرورة الإصلاح وتطوير الأداء بما يضمن للمؤسسات التربوية تحقيق أهدافها. وفي ضوء هذه التحديات تتأكد الحاجة إلى وجود قيادة تربوية قوية تنتقل بالمؤسسات التربوية بقوة إلى التعايش والاستجابة مع هذه المتطلبات، إذ أن تحقيق المؤسسات التربوية لأهدافها مرهون بوجود قيادة تمتلك الكفاءات المهنية اللازمة التي تمكنها من إدراك الحاجة للتحسين والتطوير والإبداع والابتكار والريادة، وتصور احتمالات المستقبل ووسائل مواجهتها. بحيث تعد الإدارة المدرسية من العناصر المهمة في إنجاح المسيرة التعليمية، ما يحتم العمل على إعدادها وتأهيلها لتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بما يضمن مخرجات ذات جودة عالية، فالقائد يمثل حجر الأساس في المجتمعات والمؤسسات التربوية ويظهر دوره في عملية اتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المقصودة، أين يعتمد نجاح المؤسسة التربوية إلى حد كبير على قائدها التربوي، وما يمتلك من كفاءات قيادية، وتعد الكفاءات القيادية محل اهتمام الإدارة لما تقدمه للأفراد في جميع مستوياتها كونها تحث الأفراد على تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية. فزيادة مستوى الأداء داخل المؤسسات التربوية وتحسين الخدمات المقدمة مرتبط بتغيير في نمط التسيير والقيادة أي وبشكل أبسط تغيير في نمط التفكير لفريق القيادة وسلوكياتهم...، باعتبارهم من يؤسس للتطوير والإبداع والابتكار والريادة داخل المؤسسات التربوية، فالقادة التربويون بمثابة حجر الزاوية في عملية تحسين الأداء وتطويره وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى الخدمات المقدمة.

1.1. إشكالية الدراسة:

بناء على ما تقدم يمكن صياغة إشكالية هذا البحث في التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين الكفاءات المهنية لقادة المؤسسات التربوية لولاية تبسة ومستوى جودة الخدمات؟ ومن هنا تبرز التساؤلات التالية:

هل يمتلك قادة المؤسسات التربوية لولاية تبسة الكفاءات المهنية اللازمة لممارسة مهامهم؟

هل تعمل المؤسسات التربوية لولاية تبسة على تحسين مستوى خدماتها؟

هل توجد علاقة بين أبعاد الكفاءة المهنية لقادة المؤسسات التربوية لولاية تبسة وجودة خدماتها؟

2.1. فرضيات الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يتمتع قادة المؤسسات التربوية لولاية تبسة بالكفاءات المهنية اللازمة التي يتطلبها هذا المنصب.

الفرضية الثانية: تعمل المؤسسات التربوية محل الدراسة على تحسين جودة خدماتها.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد الكفاءة المهنية لقادة المؤسسات التربوية ومستوى الخدمات المقدمة في المؤسسات محل الدراسة.

3.1. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من حيوية الموضوع الذي تطرحه إذ أنه:

- تتضح أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، وهو الكفاءات المهنية لقادة المؤسسات التربوية وتأثيرها على جودة الخدمات بوصفه أحد أهم المواضيع التي تؤثر في جوهر المؤسسات التربوية.
- يأتي موضوع الدراسة مواكبا للتوجهات العالمية، وتلبية لجهود الدولة وقيادتها السياسية والتربوية للعمل على تقديم تعليم ذو جودة بالمؤسسات التربوية وبالتالي يأتي البحث استجابة لتوجهات وخطة الدولة في تحسين جودة التعليم.
- تعد مرجعية الكفاءات المهنية من أهم الاتجاهات الجديدة التي ظهرت لحل مشكلات الخدمات التربوية وتحسين أدائها.
- المساهمة قدر الإمكان في رفع مستوى وقيمة البحوث المتعلقة بموضوع الكفاءات المهنية بالمؤسسات التربوية بالجزائر.

4.1. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا هذه إلى توضيح العلاقة بين أبعاد الكفاءات المهنية لقادة المؤسسات التربوية ومستوى جودة الخدمات المقدمة لعينة من المؤسسات التربوية بولاية تبسة، وذلك:

- التعرف على الإطار النظري المفاهيمي المتعلق بالكفاءات المهنية وجودة الخدمات بالمؤسسات التربوية.
- التعرف على واقع توافر الكفاءات المهنية اللازمة للقيادة التربوية بالمؤسسات محل الدراسة.
- معرفة درجة جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات التربوية محل الدراسة.

5.1. منهج الدراسة:

يهدف الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهذا باعتباره المنهج المناسب لإجراء هذه الدراسة.

6.1. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

الحد المكاني: تمت هذه الدراسة على المؤسسات التربوية (التعليم الثانوي والتعليم المتوسط) بولاية تبسة.

الحد الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال شهر مارس وبداية شهر أبريل 2023.

7.1. الدراسات السابقة:

دراسة عنونية طالب أبو اسنينة (2013) بعنوان "درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلمها في الأردن" هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلمها في الأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة استبانة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الملك عبد الله

الثاني للتميز والمراكز الريادية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (615) معلم ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر معلمهم في الأردن كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي. أما بالنسبة لمتغير خبرة المعلم فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح المعلمين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها أن تقوم وزارة التربية والتعليم برفع درجة الكفايات الفنية لدى المديرين في مجال رعاية الطلبة ومجال المعلمين والمجال المهني ومجال أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، ويمكن أن يتم ذلك بالتعاون بين الوزارة وكليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وأن يتضمن برنامج إعداد المعلمين الذين سيتم اختيار المديرين منهم في المستقبل، مساقات حول المتميزين تتناول كل ما يجب أن يعرفه المعلم عن هذه الفئة وكيفية التعامل معها ورعايتها.

دراسة (ناظم جوغالتي وآخرون، 2016) بعنوان: "القيادة التربوية ورضا المعلمين: دراسة ممتا-تحليل عن الدراسات المنشورة بين عامي 2000 و2016 في تركيا"، حيث تعتبر الدراسات حول تأثير القيادة التعليمية على العديد من النتائج التنظيمية من أكثر الموضوعات شيوعاً للمراجعة، تم العثور على ارتباط إيجابي بين القيادة ورضا الوظيفة. وفقاً لنظرية هيرزبرغ الثنائية (1966)، تؤثر أساليب القيادة للقادة على رضا المعلمين عن الوظيفة. يعود ذلك إلى أن المسؤولين هم جزء مهم من العمل المنجز في المدرسة؛ وأنهم يساهمون في تجارب المعلمين بطريقة إيجابية أو سلبية، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة التعليمية على رضا المعلمين عن الوظيفة باستخدام طريقة التحليل الاسترجاعي. حيث تم إجراء بحث عميق في قواعد بيانات المجلس الأعلى للتعليم (YÖK) ومركز المعلومات والشبكة الأكاديمية الوطنية التركية (ULAKBİM) وGoogle Scholar لتحديد نوع البحث الذي يجب تضمينه في التحليل الاسترجاعي لهذه الدراسة. تم تحديد عملية البحث في هذه المرحلة على أساس مصطلحات معينة، عناوين وملخصات الأبحاث المتعلقة بالقيادة و الرضا الوظيفي ورضا العمل. آخر تاريخ للبحث المضمن في هذه الدراسة هو يناير 2016. باستخدام التحليل الاسترجاعي، تم استخدام جميع أطروحات الدكتوراه والدراسات العليا، والمقالات المنشورة في المجلات المحكمة وغير المحكمة، والندوات العلمية. بحيث توصلت الدراسة إلى أن حجم التأثير المتوسط للقيادة التعليمية على الرضا الوظيفي كان 0.53، وهذا الرقم يشير إلى أن القيادة التعليمية لها تأثير قوي على الرضا الوظيفي. ووجد أن أنماط القيادة الإدارية التحويلية ($r = 0.52$)، الثقافية ($r = 0.59$)، الرؤية ($r = 0.47$)، والتعليمية ($r = 0.60$) لديها تأثير قوي على الرضا الوظيفي، وكان للنمط القيادي تأثير معتدل.

دراسة عبد الله أحمد العولقي، (2018) بعنوان: "قياس جودة الخدمة التعليمية باستخدام مقياس SERVPERF وأثرها في رضا الطلبة - دراسة ميدانية في جامعة إب اليمنية"، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة التعليمية وتعزيز رضا الطلبة في جامعة إب اليمنية، لتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية قوامها 375 طالباً، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام قائمة استقصاء موجهة للطلبة (مقياس SERVPERF)، بحيث بينت النتائج وجود ضعف في كافة أبعاد جودة الخدمات التعليمية (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والضمان، التعاطف) المقدمة من الجامعة محل الدراسة، وعدم ملاءمتها لرغبات الطلبة وتوقعاتهم، إضافة

لوجود ضعف في مستوى رضا الطلبة، كما بينت النتائج وجود علاقة معنوية بين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة محل الدراسة وتعزيز رضا الطلبة عن تلك الخدمات.

2. الأدبيات النظرية:

1.2. مفهوم الكفاءة المهنية:

تعرف الكفاءة المهنية كونها: " قدرة القيادة المدرسية وتمكّنها من أداء سلوك فعلي محدد يرتبط بالجوانب الإدارية والتربوية لتحسين العملية التعليمية، بحيث تشمل المعارف والمهارات المرتبطة بتنظيم العملية التعليمية والتربوية على المستوى المدرسي" (الزهراني، 2019، ص.77).

كما تعرف أيضا بأنها: " مجموعة من القدرات الأساسية من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكن القيادة المدرسية من أداء عملها بشكل فعال" (البيطي، 2015، ص. 113)

ويمكن في العموم أن ترسم ملامح الكفاءة المهنية بالنظر إلى العناصر والمقومات التالية: (Lepage .M, 2015, p p.187-194)

- الكفاءة مهارة تمارس في وضعية مهنية تتضمن عددا من القيود الحقيقية.
 - تتضمن الكفاءة مجموعة من الموارد التي يمكن تعبئتها في السياق، وتتطلب المعرفة ولكن لا تقتصر عليها.
 - الكفاءة مشروع لا ينتهي، يتم دائما العمل على تحسينه وتجويده طوال المسيرة المهنية.
 - تمارس الكفاءة في سياق حقيقي وتتطلب جهودا من البناء، والتهيئة والتكيف إذا حانت لحظة العمل .
- وبالتالي ومن خلال ما سبق فالكفاءة المهنية ترتبط بالأداء المطلوب حتى يتولى شخص ما بشكل فعال وظيفة أو مهمة محددة من خلال عدد من المحكات، المسماة "معايير الأداء".

2.2. مفهوم القيادة التربوية:

القيادة التربوية: "هي عملية التأثير على المساهمين في العملية التربوية ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسات التربوية" (علي وغالي، 2010، ص.31).

وعرفت أيضا بأنها: "ذلك العمل أو السلوك بين الأفراد أو الجماعات الذي يدعو إلى تحرك الفرد أو الجماعة نحو الأهداف التربوية التي يشتركون في قبولها. كما أن عمل القيادة نوع من التفاعل بين فرد وجماعة وبين جماعة وجماعة يقود إلى إضافة جديدة للأفراد أو المجموعة" (عوض الله، 2013، ص.145).

وعرفت أيضا بأنها: "قيادة القوى العاملة في العملية التربوية وتوجيهها نحو الأهداف التربوية من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على بناء الجماعة وتماسكها، ويحقق التعاون ويرفع مستوى الأداء" (سليمان، 2015، ص.26).

ولا تتم القيادة التربوية إلا بوجود قائد تربوي وهو "الشخص المسؤول عن المنظمة التربوية المتمثلة في (المدرسة) من حيث توجيهه مرؤوسيه من مدرسين وإداريين وطلاب والإشراف عليهم والتأكد من أنهم ماضون في تحقيق الأهداف المنشودة من إنشاء المنظمة التربوية" (الحجيلي، 2004).

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة التربوية من منظورها العام بأنها: "نشاط يمارسه القائد التربوي للتأثير على العاملين في المؤسسة التربوية بغية تحفيزهم وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على تماسك المجموعة ويرفع مستوى أدائها".

3.2. الكفاءات المهنية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية:

وحتى يكون قائد المؤسسة التربوية قادرا على مواكبة التغيير وتطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة، ينبغي أن يتقن جملة من الكفاءات نذكرها فيما يلي:

1.3.2: تطوير رؤية مشتركة:

تتضمن هذه الكفاية السلوكيات القيادية الهادفة للبحث عن رؤية و آفاق مستقبلية للمؤسسة التربوية، وأن يقوم القائد التربوي ببث هذه الرؤية لدى العاملين معه، ويثير لديهم الدافعية للتغيير والتطوير، ويقصد بهذه الكفاية إلى أي درجة يستطيع القائد التربوي إيجاد الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الشامل للمؤسسة التربوية والذي تشق منه الرؤية المشتركة بخصوصها، وأن ينشر في كافة أنحاء التنظيم المدرسي إحساسا بضرورة المهمة وحيويتها، ويحث العاملين معه على الإخلاص وتكريس جهودهم للتغيير، ويغرس لديهم شعورا بالفخر والاعتزاز بالمؤسسة التربوية واحترام القواعد السائدة فيها (غرسة علي، 2019، ص.28).

2.3.2: التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه: "تحديد الأهداف والأغراض للمؤسسة، موضحا الأعمال والأنشطة الواجبة التنفيذ، حتى يمكن تحقيق الأغراض والأهداف، ووصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال والتقييم" (صالحه، 2015، ص.12). وتنبع أهمية التخطيط في أنه يساهم في بناء صورة المستقبل وإيجاد تفسير، واستجابة لما ينطوي عليه، وهو تحديد مسبق لما يراد فعله، والكيفية التي يتم بها الإنجاز المستهدف إذ أن التخطيط بهذا المفهوم يعد أداة فاعلة في تمكين المؤسسات المختلفة، وقد أصبح للتخطيط أهمية بالغة لضمان استمرار وبقاء المؤسسات لا سيما في ظل العولمة (غرسة علي، 2019، ص.82).

3.3.2: الرقابة والمتابعة:

تعرف الرقابة والمتابعة بأنها: "قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضوع التنفيذ بالشكل الصحيح"، ومن خلال الرقابة والمتابعة يتأكد القادة من مدى تنفيذ الخطط، تحقيق الأهداف باستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية (غرسة علي، 2019، ص.83).

4.3.2: مبدأ الشراكة في التغيير:

تعتبر مشاركة الأفراد في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل أحد أهم الأسس التي تقوم عليها القيادة الناجحة في مجال التغيير التربوي، حيث سيكون الأفراد القائمون بإحداث التغيير أكثر التزاما وبذلا للجهد في سبيل تحقيق أهدافه، وسيكون الأفراد المستهدفون به أكثر استعدادا لتقبل التغيير والوفاء بمتطلباته متى أتاحت لهم الفرصة للمشاركة في كل خطوة من خطوات عملية التغيير (الزهراني، 2012، ص.58).

وتتم الشراكة الفاعلة في إحداث التغيير من خلال عدد من الخطوات من أهمها:

- إيجاد الرغبة في المشاركة، حيث يجب أن تتبع الرغبة في المشاركة من الأفراد أنفسهم، إذ لا يمكن أن يقوموا بأعمال لا يرغبون فيها، وتتحقق الرغبة عندما يتضمن التغيير للفرد فوائد نفسية أو اجتماعية أو مادية.
- إعداد الأفراد (فريق العمل) للمشاركة.

5.3.2: التطوير والإبداع:

اعتماد الإبداع والتطوير من قبل المنظمات يعتبر من المفاهيم الأساسية التي تلعب دورا إيجابيا على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد، على اعتبار أن الإنسان هو جوهر العملية الإبداعية، وتبني هذا المفهوم يتطلب توافر مجموعة من القيم والمبادئ التي تسعى إلى تحقيق الإبداع والتطوير. (الساقى، 2015، ص.28).

6.3.2: تحسين الاتصال:

يعتبر الاتصال الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم في أي مؤسسة تربوية مهما كان نوعها، فنقل المعلومات من فرد لآخر تعتبر من الضروريات الجوهرية، فبواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك، وإحداث التغييرات، تحقيق الأهداف، كما أنه يعتبر من الوسائل المساعدة على إنجاز المهام التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية (البوسعيدي، 2011، ص.48).

وتتنوع المواقف التي يواجهها القائد في مؤسسته التربوية، بحيث يعتبر كل موقف فرصة يجب على القائد أن يستفيد منها لإعطاء معلومة أو للحصول على معلومة، وتشكيل فنانة ورأي لدى الأفراد تعتمد بشكل أساسي على قدرات القائد في استخدام الحوار الفعال من خلال استخدام أسئلة محفزة للأفراد تشجع على التحدث والبوح بكل ما يودون قوله، وأن يستمع القائد إلى مختلف وجهات النظر، واحترامها، هذا ما يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التربوية (السرطان، 2016، ص ص.18-19).

7.3.2: التحفيز:

يعني قدرة القائد على حث الأفراد على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف (غرسة، 2019، ص.84)

8.3.2: التغذية الراجعة:

تعني قدرة القائد المدرسي على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعملهم (الساقى، 2015، ص.28).

والقائد المدرسي الذي لا يأخذ التغذية الراجعة بشكل كامل فهو لا يعرف الحقيقة كاملة ولن يكون على إطلاع بوجهات نظر الموظفين، فتقديم التغذية الراجعة للأفراد العاملين تعمل على تحديد نقاط القوة والتحسين في الأداء، وتعمل الإدارة على تعزيزها وتطويرها وتحديد جوانب الضعف والقصور وتحاول تقديم الحلول لتجنب ذلك، وهذا يحدث من خلال النقاش مع الأفراد العاملين (صالحه، 2015، ص.40).

9.3.2: اكتشاف الحقائق:

يشير إلى قدرة القائد من خلال تعامله مع الأفراد على تحديد المشكلات التي تعاني منها المؤسسة التربوية، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف الأفراد، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع (الساقى، 2015، ص.27).

وتكمن أهمية اكتشاف الحقائق في قدرة القادة على استخراج كامل طاقات الموارد البشرية والحصول على أفضل إبداعاتها، فالقادة من خلال تعاونهم مع الأفراد يسعون إلى تنمية المؤسسة التربوية، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم واستعدادهم للقيام بمهام أكبر في المستقبل، والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم في العمل (السحيمي، 2012، ص.18).

10.3.2: إدارة الصراع:

حيث تمكن هذه الكفاية من فض النزاع بين فريق العمل من خلال قيامه بالمفاوضات الناجحة وتحديد مصادر النزاع (غرسة علي، 2019، ص.79).

بناء على ما سبق فإن هذه المهارات والقدرات التي يمتلكها القائد التربوي تشكل العناصر الأساسية للقيادة التربوية التي تساهم في بناء البيئة الإيجابية القادرة على صناعة الإنجاز التربوي. وهي تؤكد دور القائد كداعم ومحفز للأداء والإنجاز، فقيادة المؤسسات التربوية الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون مؤسساتهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه أفراد الجماعة التربوية (داخل المؤسسة) معهم من نجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، هذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.

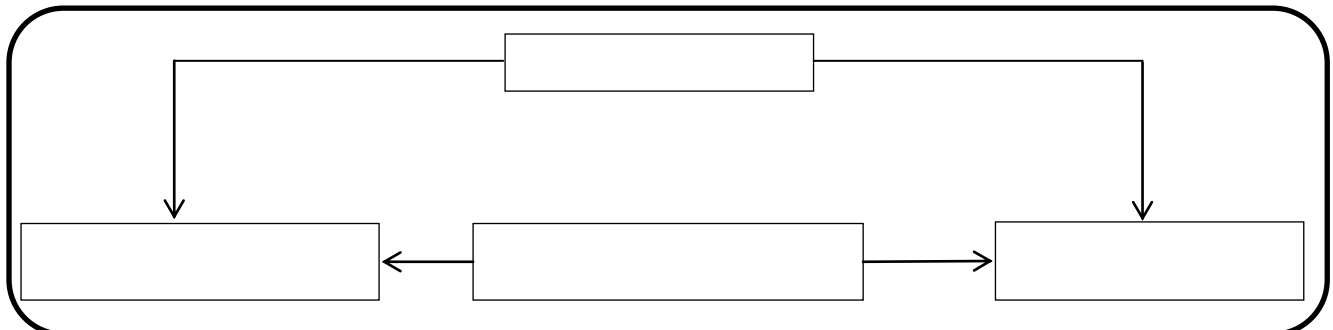
4.2. مفهوم جودة الخدمات:

إن جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة، فكل فرد يحاول الكتابة عنها أو ممارستها يجد أنه من الصعب عليه أن يصل إلى تعبير عملي عنها يتفق مع الآخرين، وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً إلى السلع المادية" (المحياوي، 2006، ص.90)، ولقد تعددت تعاريفها بتعدد المهتمين بمفهوم الخدمة حيث عرف باديرو "Badiro" جودة الخدمات على أنها "مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات العملاء، ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة" (المحسن، 2006، ص.40).

ويرى Lewis and Booms "أن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملاءمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات وعليه الذي يحكم جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها" (إدريس، 2006، ص.291).

من خلال استعراض التعاريف السابقة نستخلص أن جودة الخدمة تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية بالنسبة للآخرين، وهذا انطلاقاً من الخصائص المستمدة من هذه الخدمة، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل (01).

الشكل (01): جودة الخدمة.



المصدر: من إعداد الباحثان بناء على التعاريف السابقة.

5.2. أبعاد جودة الخدمات:

تعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد الاستراتيجية، فلقد أشار Water بأن "الجودة تبدأ من معرفة ما يحتاجه المستهلك وتحديد الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم المنتج (السلعة، الخدمة) الذي يرضيه" (Water CDJ, 1991, p. 36) وبذلك ظهرت الحاجة إلى طرائق جديدة في التفكير من أجل خدمة المستهلكين، حيث حدد Berry and parasuraman خمسة أبعاد أساسية لجودة الخدمات، هي: (جودة، 2004، ص.38)

1.5.2. الاعتمادية: "يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمات المتفق عليها بشكل دقيق ويعتمد عليه".

2.5.2. الجوانب الملموسة: ويشير ذلك على الدليل المادي للخدمة حيث تنطوي الخدمة على بعض المكونات أو الأجزاء الملموسة مثل التسهيلات المادية، التجهيزات والأدوات المستخدمة في أدائها وتقديمها للعميل، ويمكنك أن تلاحظ ذلك في الأدوات والتجهيزات التي تتوافر في عيادة الطبيب.

3.5.2. الاستجابة: "وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلا ما هو مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة للزبائن أو حل مشاكله المحددة؟".

4.5.2. الأمان: "يعني إلمام العاملين بمهام ووظائفهم بشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من المخاطر".

5.5.2. التعاطف: ويعني هذا العناية بالعملاء، وإعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية وينطوي ذلك على ضرورة أن يعرف موظفو المنظمة كل عميل باسمه، وأن يقوموا بإجراء اتصالات دائمة معهم، وأن يكون لديهم معرفة تفصيلية بحاجاتهم ومتطلباتهم الخاصة بالشكل الذي يظهر مدى تعاطف الموظف مع عميله وعمق علاقته به.

3. الجانب التطبيقي للدراسة:

1.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مدراء المؤسسات التربوية بولاية تبسة (التعليم المتوسط، التعليم الثانوي)، بحيث تكونت عينة الدراسة النهائية من 103 فرد من قادة المؤسسات التربوية.

2.3. أداة الدراسة:

لجمع بيانات الدراسة اعتمدنا على ما يلي:

1.2.3. في الشق النظري للدراسة: قمنا بمراجعة المقالات والتقارير التي لها علاقة بموضوع الدراسة من خلال الولوج إلى مواقع المؤسسات والجهات الرسمية للاطلاع على مختلف التقارير، ومن جهة أخرى اعتمدنا على المقالات العلمية العربية خاصة الجزائرية منها والمقالات العلمية الأجنبية المنشورة على موقع Google scholar و Scopus و ASJP من خلال إدخال الكلمات المفتاحية التالية: الكفاءات المهنية، جودة الخدمات، المؤسسات التربوية.

2.2.3. في الشق الميداني: قمنا بتصميم استبيان ضد ثلاثة أقسام: حيث خصص القسم الأول للبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، سنوات العمل، الرتبة، الدرجة العلمية)، أما فيما يخص القسم الثاني والثالث فقد خصص

لمتغيرات الدراسة (الكفاءات المهنية و جودة الخدمات)، حيث قمنا بقياس الدرجة الإجمالية للكفاءات المهنية لقادة المؤسسات التربوية بـ 41 عبارة موزعة على 10 كفاءات أساسية، وبالنسبة للمتغير التابع "جودة الخدمات" فتم قياسه بـ 14 عبارة.

وكانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول (01): سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثان.

ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة بحسب ما يلي:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

$$0.80 = 5 / (1-5) =$$

ومنه تكون فئات المقياس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (02): فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها

الفئات	الدرجة	الدلالة
من 1.00 إلى 1.79	غير موافق بشدة	درجة عالية جدا من الرفض
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	درجة عالية من الرفض
من 2.60 إلى 3.39	محايد	درجة متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	موافق	درجة عالية من الموافقة
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	درجة عالية جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

3.3. وصف عينة الدراسة:

يوضح الجدول (03) المبين أدناه النتائج المتعلقة بالوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب الجنس، السن، سنوات العمل، الرتبة، الدرجة العلمية.

الجدول (03): الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

النسبة %	التكرار	المتغيرات	
97.10	100	ذكر	الجنس
2.90	03	أنثى	
00	00	أقل من 30 سنة	السن
45.6	47	من 30 إلى 40 سنة	
35.9	37	من 41 إلى 50 سنة	
18.4	19	أكبر من 50 سنة	

00	00	أقل من 10 سنوات	سنوات العمل
44.7	46	من 11 إلى 15 سنة	
15.5	16	من 15 إلى 20 سنة	
39.8	41	أكبر من 20 سنة	
26.2	27	مدير ثانوية	الرتبة
73.8	76	مدير متوسطة	
49.5	51	ليسانس	الدرجة العلمية
20.4	21	ماستر	
9.7	10	مهندس دولة	
15.5	16	مدرسة عليا للأساتذة	
1.9	02	ماجستير	
2.9	03	دكتوراه	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 28

يتضح من خلال الجدول (03) أن نسبة الذكور المشاركين 97.10% يقابلها نسبة 02.90% للإناث على اعتبار أن غالبية مدراء المؤسسات التربوية ذكور، أغلبية المشاركين في الدراسة من فئة الشباب، كل المشاركين عمل أكثر من 10 سنوات، شارك في الاستبيان 27 مدير ثانوية بنسبة قدرت بـ 26.20% من إجمالي عينة الدراسة و 76 مدير متوسطة بنسبة قدرت بـ 73.80%.

4.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

1.4.3. صدق أداة الدراسة:

يقصد به قيام الأداة بالقياس الفعلي لما وضعت لقياسه، وقد اعتمد صدق الأداة على صدق المحتوى، تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 55 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

1. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

موضح في الجدول (04):

الجدول (04): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (أبعاد جودة الخدمات).

SIG	R	رقم الفقرة	SIG	R	رقم الفقرة
.000	.842**	22	.000	.578**	1
.000	.746**	23	.000	.733**	2
.000	.861**	24	.000	.862**	3
.000	.740**	25	.000	.686**	4
.000	.730**	26	.000	.729**	5
.000	.653**	27	.003	.858**	6
.000	.780**	28	.000	.820**	7
.000	.848**	29	.000	.863**	8

.000	.873**	30	.000	.623**	9
.000	.852**	31	.000	.854**	10
.000	.784**	32	.000	.765**	11
.000	.553**	33	.000	.638**	12
.000	.678**	34	.000	.784**	13
.000	.820**	35	.000	.827**	14
.000	.742**	36	.000	.887**	15
.000	.806**	37	.000	.796**	16
.000	.756**	38	.000	.715**	17
.000	.774**	39	.000	.811**	18
.000	.816**	40	.000	.865**	19
.000	.588**	41	.000	.756**	20
			.000	.847**	21

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05. ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثاني صادقة ومتناسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الجدول (05): الصدق الداخلي لعبارة المحور الثالث (جودة الخدمات)

SIG	R	رقم الفقرة	SIG	R	رقم الفقرة
.000	.708**	49	.000	.424**	42
.000	.831**	50	.000	.477**	43
.000	.789**	51	.000	.637**	44
.000	.647**	52	.000	.650**	45
.000	.733**	53	.000	.693**	46
.000	.558**	54	.000	.784**	47
.000	.734**	55	.000	.660**	48

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05. ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثالث صادقة ومتناسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

1.4.3. ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها، حيث أن الاستبانة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كرونباخ

(Alpha Cronbach) وذلك لأن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، تعتبر القيمة مقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ إذا بلغت 60% فأكثر، وهذا يعني أن الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المعتمدة للدراسة وفي هذا الاختبار سنقوم باستخراج معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعناصر الاستبيان كما يلي:

الجدول (06): معامل الثبات لمحاور الاستبانة (ألفا كرونباخ)

رقم المحور	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثاني	تطوير رؤية مشتركة	04	0.810
	التخطيط	04	0.901
	الرقابة والمتابعة	04	0.816
	الشراكة في التغيير	04	0.904
	التطوير والابداع	04	0.875
	تحسين الاتصال	04	0.903
	التحفيز	04	0.814
	التغذية الراجعة	04	0.911
	اكتشاف الحقائق	04	0.795
	إدارة الصراعات	05	0.862
المحور الثاني: الكفاءات المهنية	41	0.961	
الثالث	المحور الثالث: جودة الخدمات	14	0.913
	جميع المحاور	55	0.918

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 28

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ثبات الاستبيان بناء على حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 91.8% وهي نسبة تتعدى 60% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية، أما بالنسبة لمحاور الدراسة فقد بلغت 96.1% بالنسبة للمحور الثاني أما بالنسبة للمحور الثالث فقد بلغت نسبة معامل الثبات 91.3% وهو ما يدل على أن الاستبيان ومحاوره يتمتع بمعامل ثبات عال.

5.3. اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج:

1.5.3. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: هل يمتلك قادة المؤسسات التربوية لولاية تبسة الكفاءات المهنية اللازمة لممارسة مهامهم؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

الجدول (07): استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات مبدأ الشفافية

رقم العبارة	درجة الموافقة	المتوسط	الانحراف	σ	σ
-------------	---------------	---------	----------	---	---

	المعياري	الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
غالبيا	0.8099	4.0291	00	03	23	45	32	1	
دائما	0.6949	4.2913	00	00	14	45	44	2	
غالبيا	1.0193	3.6311	02	10	37	29	25	3	
غالبيا	0.8099	3.9709	00	04	23	42	28	4	
غالبيا	0.6029	3.9806	تطوير رؤية مشتركة						
غالبيا	0.9271	3.6990	02	07	31	43	20	5	
غالبيا	0.9574	4.1845	03	03	12	39	46	6	
غالبيا	0.9524	3.9320	02	08	14	50	29	7	
غالبيا	1.0037	3.9515	03	05	21	39	35	8	
غالبيا	0.7860	3.9417	التخطيط						
غالبيا	0.8034	4.0388	00	05	16	52	30	9	
دائما	0.8035	4.2233	00	03	06	56	38	10	
دائما	0.7862	4.4175	00	03	10	31	59	11	
دائما	0.7066	4.2427	00	02	10	52	39	12	
دائما	0.5597	4.2306	الرقابة والمتابعة						
غالبيا	0.9430	3.7961	02	08	22	48	23	13	
غالبيا	0.8524	4.1942	00	05	14	40	44	14	
دائما	0.9647	4.2427	00	05	08	42	48	15	
غالبيا	0.7808	4.1650	02	01	09	57	34	16	
غالبيا	0.7304	4.0995	الشراكة في التغيير						
دائما	0.7440	4.3883	00	03	07	40	53	17	
غالبيا	0.9969	3.9223	03	04	25	37	34	18	
دائما	0.8424	4.2718	03	00	08	47	45	19	
غالبيا	0.8903	4.1748	00	05	03	59	36	20	
غالبيا	0.6855	4.1893	التطوير والإبداع						
دائما	0.6496	4.5825	00	03	00	34	66	21	
دائما	0.7779	4.5146	03	00	00	38	62	22	
دائما	0.6732	4.3786	00	02	05	48	48	23	
دائما	0.6237	4.5243	00	00	07	35	61	24	
دائما	0.5612	4.5000	تحسين الإتصال						
دائما	0.6434	4.5728	00	00	07	30	66	25	
دائما	0.6199	4.6214	00	00	09	21	73	26	
دائما	0.6382	4.4563	00	00	08	40	55	27	

دائما	0.9332	4.2816	02	03	13	31	54	28
دائما	0.5183	4.4830	التحفيز					
غالبيا	0.8508	3.9612	02	05	12	60	24	29
غالبيا	0.8381	3.9417	02	03	18	56	24	30
غالبيا	1.0885	3.5922	04	13	27	36	23	31
دائما	1.0020	4.2330	03	04	12	31	53	32
غالبيا	0.7914	3.9320	التغذية الراجعة					
دائما	0.5531	4.4272	00	00	03	53	47	33
دائما	0.5861	4.4175	00	00	05	50	48	34
دائما	0.8149	4.4951	02	02	03	32	64	35
غالبيا	0.8254	4.1845	02	00	15	46	40	36
دائما	0.4961	4.3811	اكتشاف الحقائق					
دائما	0.8008	4.3495	02	00	09	41	51	37
دائما	0.4934	4.7184	00	00	02	25	76	38
دائما	0.5123	4.6699	00	00	02	30	71	39
دائما	0.8026	4.3592	02	00	09	40	52	40
دائما	0.5212	4.6408	00	00	02	33	68	41
دائما	0.4752	4.5476	إدارة الصراعات					
دائما	0.4977	4.2363	المحور الثاني (أبعاد الكفاءات المهنية)					

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يتضح من الجدول (07) بأن المتوسط الحسابي لعبارات أبعاد الكفاءات المهنية بشكل عام يساوي 4.2363 وهذا يعني أن

هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المحور ككل، وجاءت النتائج وفق مختلف الأبعاد كما يلي:

- تطوير رؤية مشتركة بمتوسط حسابي (3.9806) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، فهذه النتيجة تعني أن أغلب قادة المؤسسات التربوية يعملون على دمج مختلف الموظفين في التأسيس لرؤية مشتركة، خاصة ما تعلق بالاستفادة من مختلف قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم بغية إنجاح مشروع المؤسسة.
- التخطيط بمتوسط حسابي (3.9417) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، فهذه النتيجة تعني أن أغلب قادة المؤسسات التربوية يعملون على تطوير قدراتهم فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والاستشراف إذ أن غالبية أفراد العينة يعتمدون على خطوات إعداد خطة استراتيجية في بناء مشروع المؤسسة.
- الرقابة والمتابعة بمتوسط حسابي (4.2306) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، فهذه النتيجة تعني أن أغلب قادة المؤسسات التربوية يعملون على مراقبة تنفيذ ما تم التخطيط له

- ويستغلون مختلف الملاحظات الواردة في تقارير رؤساء المصلحتين البيداغوجية والمالية ويعملون على استثمارها بغية تقويم الاعوجاج في أداء المؤسسة.
- الشراكة في التغيير بمتوسط حسابي (4.0995) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، فهذه النتيجة تعني أن أغلب قادة المؤسسات التربوية يتبنون أسلوب قيادة تشاركي من خلال مشاركة مختلف الموظفين في عملية صنع القرار داخل المؤسسة التربوية كل حسب مجاله.
- التطوير والإبداع بمتوسط حسابي (4.1893) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، فهذه النتيجة تعني أن أغلب قادة المؤسسات التربوية يشجعون مختلف موظفيهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية، كما يتم تشجيع مختلف الأفكار الجديدة المقترحة من قبلهم.
- تحسين الاتصال بمتوسط حسابي (4.5000) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، فهذه النتيجة تعني أن أغلب قادة المؤسسات التربوية يعملون على تعزيز التواصل الفعال بين إدارة المؤسسة ومختلف أعضاء الجماعة التربوية من خلال استعمال مختلف الوسائل التقليدية منها والحديثة.
- التحفيز بمتوسط حسابي (4.4830) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، فهذه النتيجة تعني أن أغلب قادة المؤسسات التربوية يحرصون على تقدير الجهود المبذولة من قبل موظفي المؤسسة والاستماع لمختلف انشغالاتهم واقتراحاتهم بغية تحسين أداء المؤسسة.
- التغذية الراجعة بمتوسط حسابي (3.9320) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، فهذه النتيجة تعني أن أغلب قادة المؤسسات التربوية يعملون على تحليل التغذية الراجعة بغية تحسين عملية صنع القرار داخل المؤسسة التربوية، كما يعملون على تشجيع الأساتذة على تطوير أداء التلاميذ .
- اكتشاف الحقائق بمتوسط حسابي (4.3811) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، فهذه النتيجة تعني أن أغلب قادة المؤسسات التربوية يعملون على استخدام التفكير النقدي والاستنتاج العقلاني في التعامل مع الحقائق والمعلوم وتقييمها بشكل موضوعي ودقيق.
- إدارة الصراعات بمتوسط حسابي (4.5476) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد، فهذه النتيجة تعني أن أغلب قادة المؤسسات التربوية يعملون على معالجة مختلف الصراعات داخل المؤسسة، كما يحرصون على استخدام الحلول البديلة في فض النزاعات (الوساطة) داخل محيط المؤسسة.
- 2.5.3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تعمل المؤسسات التربوية لولاية تبسة على تحسين مستوى خدماتها؟
من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسط الحسابي وحساب الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

الجدول (08): استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات محور الأداء

رقم العبارة	درجة الموافقة					متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
42	42	46	15	00	00	4.2621	0.6996	موافق بشدة
43	21	65	06	07	04	3.8932	0.9384	موافق

موافق	0.7554	4.0874	00	06	07	62	28	44
موافق	0.7407	3.9806	00	03	20	56	24	45
موافق بشدة	0.5638	4.3204	00	00	05	60	38	46
موافق	0.7667	4.0194	00	07	08	64	24	47
موافق بشدة	0.6471	4.2039	00	00	13	56	34	48
موافق	0.7934	4.0874	00	04	16	50	33	49
موافق	0.7756	4.1262	00	02	19	46	36	50
موافق	0.7574	4.0680	00	02	20	50	31	51
موافق	0.6913	4.0485	00	02	16	60	25	52
موافق	0.6151	4.1165	00	01	11	66	25	53
موافق بشدة	0.7516	4.4660	02	00	04	39	58	54
موافق بشدة	0.7535	4.2621	02	00	07	54	40	55
موافق	0.4856	4.1387	جميع العبارات					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 28

يتضح من الجدول (08) بأن المتوسط الحسابي لعبارات محور "جودة الخدمات" بشكل عام يساوي 4.1387 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المحور، خاصة ما تعلق بتطابق خدمات المؤسسة التربوية مع غاياتها وأهدافها، محافظة المؤسسة التربوية على معلومات تلاميذها زيادة على شعور التلاميذ بالراحة والاطمئنان عند التعامل مع مختلف الموظفين بالمؤسسة التربوية.

3.5.3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة بين أبعاد الكفاءة المهنية لقادة المؤسسات التربوية لولاية تبسة وجودة خدماتها؟

أين تم الاعتماد على الانحدار المتعدد الذي هدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغير المستقل بمبادئه الستة على المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار مبنية على الدلالة المعنوية Sig المحسوبة، من جهة أخرى تمت الاستعانة بمعامل التحديد R^2 والذي يعد مؤشرا أساسيا في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، حيث أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

الجدول (09): تحليل يبين خط الانحدار للفرضية الثالثة

مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	50.777	0.335	0.578	1.631	31.980	جودة الخدمات	رؤية مشتركة
0.000	39.629	0.282	0.531	1.148	39.842		التخطيط
0.000	51.519	0.338	0.581	1.765	28.075		الرقابة والمتابعة
0.000	75.725	0.428	0.655	1.523	32.961		الشراكة في التغيير
0.000	53.861	0.348	0.590	1.462	33.436		التطوير والإبداع
0.000	28.967	0.223	0.472	1.430	32.202	جودة	تحسين الاتصال

التحفيز	الخدمات	30.561	1.527	0.466	0.217	27.960	0.000
التغذية الراجعة		34.553	1.487	0.692	0.479	93.024	0.000
اكتشاف الحقائق		15.312	2.433	0.710	0.504	102.656	0.000
إدارة الصراعات		17.497	1.779	0.622	0.386	63.603	0.000
الكفاءات المهنية		15.412	0.225	0.735	0.540	118.627	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات الحوكمة والأداء، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة (sig = 0.000) وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط 0.735 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين الحوكمة والأداء بالمؤسسات التربوية، وكان معامل التحديد 0.540.

ووفقا للنتائج السابقة فإن الفرضية الثالثة صحيحة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الكفاءات المهنية لقادة المؤسسات التربوية وجودة الخدمات بهذه المؤسسات.

ويمكن كتابة العلاقة بين مبادئ الحوكمة وفعالية الأداء في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي $Y = 0.225 X + 15.412$:

حيث يمثل كل من X :: أبعاد الكفاءات المهنية ، Y : جودة الخدمات

خاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات يمكن سردها فيما يلي:

- يمتلك قادة المؤسسات التربوية لولاية تبسة الكفاءات المهنية اللازمة لأداء مهامهم ووظائفهم لاسيما ما تعلق بكفاءة إدارة الصراعات وكذلك الاتصال والتطوير والإبداع.
- تعمل المؤسسات التربوية لولاية تبسة على تقديم خدمات ذات جودة لكافة أعضاء الجماعة التربوية
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الكفاءات المهنية للقادة وجودة الخدمات في المؤسسات التربوية محل الدراسة.
- وفي ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة تطوير وتعزيز ممارسة الكفاءات المهنية لقادة المؤسسات التربوية وذلك عن طريق تعزيز رقمنة القطاع والتوجه نحو الكفاءات الرقمية.
- تفعيل دور مختلف المجالس البيداغوجية والإدارية بالمؤسسات التربوية في إطار تعزيز التسيير التشاركي.
- التأسيس للجان للحوكمة داخل المؤسسات التربوية.
- البحث على الاهتمام أكثر بموضوع الكفاءات المهنية والجودة داخل المؤسسات التربوية.

الغني

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمان. (2006). كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- البطي، عبد الله محمد عبد الله. (2015). الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، جامعة حائل، مركز النشر العلمي والترجمة.
- البوسعيدي، حمد عبد الله محمد (2011). الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات المستقبل في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- جودة، محفوظ أحمد. (2004). إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان.
- الحجيلي، حامد معاوض. (2004). القائد التربوي ومعايير إختياره في منهج التربية الإسلامية. دراسة ماجستير. الجامعة الإسلامية: السعودية.
- الزهراني، سهام حاتم مبارك. (2012). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة "دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السحبي، ياسر سعود. (2012). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري: دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- السرхан، تغريد فرحان. (2016). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على تطبيق معايير الاعتماد الصحية الأردنية في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- سليمان، حنان حسن. (2015). القيادة التربوية، الأردن. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- صالحه، مؤمن عبد العزيز. (2015). درجة ممارسة مدرّاء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد علي، محسن وغالي، حيدر نعمة. (2010). القيادة التربوية: مدخل استراتيجي. لبنان: المؤسسة الحديثة للكتاب.
- عوض الله، عصام الدين بربّر آدم. (2013). الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين. الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- غرسة علي محمد القرني، خديجة مقبول الزهراني. (2019). الكفاءات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقن وعلقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات، كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي
- المحسن، توفيق محمد عبد. (2006). قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، مصر.
- المحياوي، قاسم نايف علوان. (2006). إدارة الجودة في الخدمات، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

باللغات الأجنبية:

Lepage, M., Karsenti, T., Grégoire, P. (2015). La formation pratique et les stages au Québec. Chronique internationale, Formation et profession 23(3).

الملاحق

استبيان الدراسة:

السيد المدير، السيدة المديرية تحية طيبة وبعد:
في إطار التحضير لإعداد دراسة بعنوان: "أثر الكفاءات المهنية لقادة المؤسسات التربوية على تحسين جودة الخدمات - دراسة حالة لعينة من المؤسسات التربوية بولاية تبسة" نأمل منكم التعاون معنا من خلال الإجابة على هذه الاستبانة مع التحلي بالدقة والموضوعية في الإجابة على العبارات وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة الأنسب، مع العلم أن هذه البيانات سيتم التعامل معها بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فقط.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس : ذكر أنثى

سنوات الخدمة في القطاع: أقل من 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50 سنة

المؤهل العلمي: ليسانس ماجستير مهندس دولة مدرسة عليا دكتوراه

الرتبة: مدير ثانوية مدير متوسطة

المحور الثاني: واقع ممارسة أسس "الكفاءة المهنية"

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
تطوير رؤية مشتركة						
					يتم تشجيع مختلف الموظفين على المشاركة في إعداد مشروع المؤسسة التربوية	1
					يتم الاستفادة من مهارات وقدرات وخبرات جميع الموظفين بالمؤسسة التربوية لإنجاح مشروع المؤسسة التربوية	2
					يدرك جميع الموظفين بالمؤسسة مدى أهمية الرسالة التربوية التي يحملونها	3
					يتم احترام النظام الداخلي بالمؤسسة التربوية من قبل جميع الموظفين	4
التخطيط						
					تتبنى المؤسسة خطة إستراتيجية طويلة المدى	5

					تم إعداد مشروع المؤسسة وفق خطوات إعداد خطة إستراتيجية	6
					يتم توفير الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لإنجاح مشروع المؤسسة	7
					يتم تحديد جداول العمل والبرامج الزمنية الخاصة بكل مرحلة من مراحل الخطة الإستراتيجية للمؤسسة التربوية	8
الرقابة والمتابعة						
					يتم تحديد مؤشرات الأداء والأهداف المحددة للموظفين في المؤسسة التربوية بشكل واضح ودقيق	9
					تتم متابعة أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم	10
					يتم استغلال مختلف الملاحظات الواردة في تقارير رؤساء المصالح ويتم استثمارها لتقويم الاعوجاج في أداء المؤسسة التربوية إن وجد	11
					يتم تقديم توجيهات واضحة للموظفين بغية تحسين أدائهم	12
الشراكة في التغيير						
					يشارك الموظفون في عملية صنع القرار داخل المؤسسة التربوية	13
					يتم تقديم الدعم والتوجيه اللازمين لموظفي المؤسسة التربوية للتكيف مع مختلف التغيرات	14
					يتم تبني أسلوب قيادة تشاركي ديمقراطي	15
					يتم الاستماع لملاحظات الموظفين واقتراحاتهم وتؤخذ بعين الاعتبار في بناء خطط المؤسسة التربوية	16
التطوير والإبداع						
					يتم تشجيع مختلف الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية	17
					يتم توفير فرص التكوين لمختلف الموظفين داخل المؤسسة التربوية	18
					يتم تشجيع الأفكار الجديدة المقترحة من قبل الموظفين	19
					أداء المؤسسة التربوية في تحسن مستمر	20
تحسين الاتصال						
					يتم العمل على تعزيز التواصل الفعال بين إدارة المؤسسة ومختلف أعضاء الجماعة التربوية	21
					يتم تبسيط الأفكار المعقدة وشرحها للموظفين بطريقة مفهومة	22
					يتم تشجيع الاتصال الرسمي داخل المؤسسة وكذلك يتم الحد من انتشار الاتصال غير الرسمي من خلال فتح قنوات الاتصال مع مختلف أعضاء الجماعة التربوية	23
					يتم استخدام مختلف وسائل الاتصال المباشرة التقليدية منها والحديثة مع مختلف الموظفين	24
التحفيز						
					يتم تقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين واستمع لاحتياجاتهم واقتراحاتهم	25
					يتم تقييم أداء الموظفين بشكل عادل وموضوعي	26
					يتم تعزيز ثقافة الانتماء والالتزام الوظيفي لدى الموظفين وتعزيز روح الفريق	27
					يتم تشجيع الموظفين المتفوقين في عملهم ومكافأتهم	28

التغذية الراجعة						
					29	يتم تعزيز ثقافة التغذية الراجعة كوسيلة لحسين أداء المؤسسة التربوية وتطوير أداء مختلف الموظفين فيها
					30	يتم استخدام تحليل التغذية الراجعة كأداة لتحسين عملية صنع القرار وتتخذ الإجراءات اللازمة لتطوير أداء المؤسسة
					31	يتم العمل على مساعدة مختلف الموظفين بالمؤسسة التربوية على إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه من خلال تنظيم أيام تكوينية
					32	يتم تشجيع الأساتذة على تطوير أداء التلاميذ بناء على نتائج التقويم الفصلية من خلال إتباع آليات بيداغوجية محددة
اكتشاف الحقائق						
					33	يتم اتخاذ إجراءات دقيقة للوصول إلى الحقائق والتأكد منها قبل اتخاذ القرارات الإدارية
					34	يتم استخدام التفكير النقدي والاستنتاج العقلا في التعامل مع الحقائق والمعلومات وأقيمها بشكل دقيق
					35	يتم تشجيع رؤساء المصالح بالمؤسسة التربوية على اكتشاف الحقائق والإبلاغ عن المشكلات والتحديات التي يواجهونها
					36	يتم البحث عن حلول غير تقليدية ومبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسة التربوية
إدارة الصراعات						
					37	يتم العمل على تحديد ومعالجة جذور الصراعات بدلا من التعامل مع الأعراض فقط
					38	يتم تعزيز ثقافة التسامح والاحترام المتبادل بين أعضاء الجماعة التربوية بالمؤسسة
					39	يتم تشجيع التفاعل المباشر والمفتوح بين الأطراف المشتركة في الصراعات للوصول إلى حلول مشتركة
					40	من خلال النظام الداخلي للمؤسسة التربوية تم ضبط آليات وإجراءات رسمية للتعامل مع مختلف الصراعات الداخلية
					41	يعتبر استخدام الحلول البديلة لفض النزاعات (الوساطة) جزء من إستراتيجية إدارة الصراعات داخل المؤسسة التربوية

المحور الثالث: جودة الخدمات

معارض	بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق	بشدة	العبارة	الرقم
الملموسية								
							للمؤسسة التربوية مظهر الاثقا	42
							تمتلك المؤسسة تجهيزات إلكترونية ومكتبية كافية	43
							تمتلك المؤسسة تجهيزا مختلف المحلات (مكاتب، قاعة أساتذة، أقسام) يوفر الراحة لأعضاء الجماعة التربوية	44
الإعتمادية								

					يبدل موظفو المؤسسة التربوية قصارى جهدهم لحل مختلف المشاكل التي يواجهها التلاميذ	45
					تتطابق خدمات المؤسسة التربوية مع غاياتها وأهدافها	46
					لدى موظفي المؤسسة التربوية القدرة على التعامل بشكل سلس مع التلاميذ .	47
الاستجابة						
					لدى موظفي المؤسسة التربوية الاستعداد الدائم لتوفير البيئة التعليمية المناسبة للتلاميذ	48
					يتم احترام مواقيت تمدرس التلاميذ (دون تأخر)	49
					يتكفل موظفي المؤسسة التربوية بانشغالات التلاميذ بشكل سريع وسليم	50
التعاطف						
					يتحلى موظفي المؤسسة التربوية بالمحاذثة الرفيعة والمهذبة	51
					يغلب على ممارسة الموظفين التعامل التربوي تجاه مختلف التلاميذ	52
					يعمل موظفي المؤسسة التربوية على بذل قصارى جهدهم لتحسين جودة العملية التعليمية كل حسب خصوصية وظيفته ورتبته	53
الأمان						
					تعمل المؤسسة التربوية على صون معلومات التلاميذ وحفظها في ظل ما يسمح به القانون	54
					يشعر التلاميذ بالراحة والاطمئنان عند التعامل مع مختلف الموظفين بالمؤسسة التربوية	55

من مخرجات برنامج SPSS :

