



واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين

د. نتاشا عمر أبو زيد**

nayefalkhateeb2016@yahoo.com

د. نايف عبد الرؤوف الخطيب*

Natasha.newm2025@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على أداة الاستبانة المطورة والمكونة من (20) فقرة لجمع البيانات حول واقع الأداء الوظيفي، وقامت الدراسة على عينة قوامها (338) معلماً ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية المتاحة. وقد كشفت الدراسة أن واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (0.52)، وقد جاء ترتيب مجالات الاستبانة تناظرياً لواقع الأداء الوظيفي لمجال كفاءة الإنجاز، تلاه مجال الالتزام الوظيفي، ثم التطوير المهني، والمرونة والتكيف، وأظهرت النتائج وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفروق في متغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وفروق في متغير سنوات الخبرة لصالح خبرة 10 سنوات فأكثر، وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحثان تعزيز برامج التطوير المهني المستمرة للمعلمين وفقاً لاحتياجاتهم، وتنظيم دورات تدريبية لتحسين مردودية المعلمين وتكييفهم مع التغيير، إجراء دراسات مستقبلية حول أسباب انخفاض التطوير المهني والمرنة في أداء المعلمين.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، المعلمين، المدارس الحكومية، محافظة رام الله والبيرة.

* عضو هيئة تدريس، مؤسسة دار الایتمان الإسلامية، وزارة الأوقاف الإسلامية الفلسطينية.

** مشرفة ومركزة قسم اللغة العربية - مدرسة كيizer أكاديمي، القدس (بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).

للاقتباس: الخطيب، نايف عبد الرؤوف؛ أبو زيد، نتاشا عمر. (2025). واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 7(3)، 197-231.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة (CC BY 4.0 International Attribution 4.0 International)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.

OPEN ACCESS

Received: 27-06-2025

Accepted: 26-07-2025



The Reality of Job Performance among Public School Teachers in Ramallah and Al-Bireh Governorate from Teachers' Perspective

Dr. Nayef Abdulraof Alkhateeb *

nayefalkhateeb2016@yahoo.com

Dr. Natasha Omar Abu Zeyad **

Natasha.newm2025@gmail.com**Abstract:**

The study aimed to uncover the reality of job performance among public school teachers in the Ramallah and Al-Bireh Governorate from the teachers' perspective. The analytical descriptive approach was adopted, utilizing a questionnaire consisting of (20) items administered to a sample of (338) male and female teachers, selected randomly. Findings revealed that the job performance level among public school teachers in Ramallah and Al-Bireh Governorate was moderate, with an arithmetic mean of (3.52) and a standard deviation of (0.52). The domains of the questionnaire were ranked in descending order of job performance reality as follows: task efficiency, followed by job commitment, then professional development, and finally flexibility and adaptation. Results also showed statistically significant differences in the sample's estimates of job performance based on gender variable in favor of females, academic qualification variable differences in favor of postgraduate studies, and years of experience variable differences in favor of 10 years or more. The study recommended enhancing needs-based continuous professional development programs for teachers, organizing training courses to improve teachers' flexibility and adaptation to change, and conducting future studies on reasons of decline in professional development and flexibility in teacher performance.

Keywords: Job Performance, Teachers, Public Schools, Ramallah and Al-Bireh Governorate.

* Faculty Member, Islamic Orphans Care Foundation, Palestinian Ministry of Islamic Endowments.

** Supervisor and Head of the Arabic Language Department – Kids Academy School, Jerusalem (under the supervision of the Palestinian Ministry of Education and Higher Education).

Cite this article as:: Alkhateeb, Nayef Abdulraof. & Abu Zeyad, Natasha Omar. (2025). The Reality of Job Performance among Public School Teachers in Ramallah and Al-Bireh Governorate from Teachers' Perspective. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 7(2) 197-231.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



المقدمة

تُعد التربية ركيزة أساسية لتقديم الأمم ونهضتها في مختلف المجالات، إذ إن تطوير النظام التربوي وتحسين جودة التعليم يُشكّل شرطاً محورياً لتحقيق التنمية الشاملة من خلال بناء مؤسسات تعليمية قوية لتشمل قيادة فعالة، موارد كافية، وتنمية مهنية مستمرة للمعلمين.

وإن دعم المؤسسات التعليمية (Organizational Support) يتأتي من خلال: تحسين القيادة، البيئة التعليمية، والأداء الوظيفي، إذ إن الأداء الوظيفي الناجح يُسهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة المؤسسات التعليمية وفعاليتها التعليمية، مما ينعكس إيجابياً على مخرجات العملية التعليمية وتحقيق أهداف التعليم (Feng et al., 2025).

ويُعد الأداء الوظيفي (Job Performance) للمعلمين من أهم المؤشرات التي يُقاس بها نجاح العملية التعليمية، نظرًا للدور المحوري للأداء الموظفين في تحقيق الأهداف التربوية والتنظيمية للمؤسسات التعليمية. وعليه فإن المعلمين أصحاب الأداء المتميّز يُسهمون بفاعلية في بناء بيئه تعليمية متطورة ومحفّزة، وتنمية مهارات الطلبة، وتحقيق الأهداف التربوية، وهو ما لا يتحقق إلا بتضاد جهودهم مع القادة التربويين، واعتماد نهج إداري مرن قائم على العمل الجماعي، والإبداع، والجودة الشاملة، بدلاً من الأساليب التقليدية (Tamunomiebi & Oyibo, 2020؛ التوبيجي، 2016). لذا، يُعد تحسين الأداء الوظيفي هدفاً مشتركاً بين المعلمين والإدارات المدرسية، باعتباره مؤسراً على كفاءة العاملين، ومقدرتهم على استثمار الموارد التعليمية لتحقيق أهداف المؤسسة (براهمة، 2024).

ويُعد المعلم الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، إذ يعكس أداؤه مدى مقدرة النظام التربوي على تحقيق أهدافه المنشودة. بالإضافة إلى أن إدراك المعلمين للدعم المؤسسي (school organizational support) في فهم أدائهم الوظيفي يُسهم بشكل مباشر وإيجابي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، مما يزيد من التزامهم المهني ويعزز أدائهم الوظيفي داخل حجرة الدرس وخارجها (Zhu et al., 2024).

وفي السياق الفلسطيني، تبرز أهمية دراسة الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة رام الله والبيرة بشكل خاص، نظرًا لما تواجهه هذه المنطقة من تحديات تربوية متزايدة، مثل التغيرات السريعة في متطلبات التعليم، وضغطوط العمل الناتجة عن الكثافة الصافية وتنوع الخلفيات الثقافية والاجتماعية للطلبة (صالحة وأبو كرش، 2024). وقد أظهرت دراسة رنتيسي (2022)



الحاجة الملحة إلى تعزيز منظومة الدعم المؤسسي والإشرافي في مدارس محافظة رام الله والبيرة بناء على أداء المعلمين، لضمان استدامة جودة الأداء التعليمي.

كما تتيح دراسة الأداء الوظيفي فرصة حقيقة لتشخيص نقاط القوة والضعف في الممارسات التربوية، داخل الغرفة الصفية وخارجها، وتسهم في توفير بيانات واقعية يمكن توظيفها في تطوير برامج التدريب المهني لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، وتحديث برامج التدريب والإشراف التربوي وفقاً لاحتياجات ونقاط الضعف، وبناء بيئة تعليمية أكثر فاعلية وتحفيزاً.

من هنا، تأتي أهمية التطرق إلى واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم أنفسهم، لما لذلك من دور في رصد واقع الميدان التربوي، وفهم طبيعة التحديات المرتبطة في الأداء الوظيفي، واقتراح حلول عملية قابلة للتنفيذ من قبل صناع القرار في وزارة التربية والتعليم، بما يسهم في الارتقاء بجودة التعليم الحكومي.
مشكلة الدراسة وأسئلتها

يُعد الأداء الوظيفي للمعلمين من المؤشرات الأساسية لفاعلية النظام التعليمي، إذ يُعبر عن مدى كفاءتهم في أداء الأدوار التربوية والالتزام بالمسؤوليات الوظيفية داخل المدرسة. وإن تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين ينعكس إيجاباً على جودة مخرجات التعليم (Uçar & Kerse, 2022)، لذا فإن دراسة الأداء الوظيفي للمعلمين من أبرز القضايا ذات الأهمية في الميدان التربوي، التي تكشف واقع الأداء بما يحتاجه من تدريب أو نمو، وممارسات تربوية بحاجة لتطوير، وبالتالي إتاحة بيئة مدرسية داعمة (Saeed & Choudhary, 2021) وقد أكدت دراسة أبو زيد والخطيب (2024) أن المعلم الفلسطيني يواجه - في أدائه الوظيفي - تحديات متعددة مرتبطة في ضغوط العمل، نقص الموارد، التقدير المهني غير الكافي، وغيرها من الظروف المختلفة في بيئة العمل. ومن الموضع الوظيفي لكلا الباحثين في الميدان التربوي؛ استشعرا أهمية دراسة واقع الأداء الوظيفي في محافظة رام الله والبيرة التي - وفق علم الباحثين - لم يسبق أن تم دراستها في هذا المضمون وهي من المحافظات الكبرى التي تخرج أعداداً كبيرة من الطلبة، بالإضافة إلى أنّ الباحثين وجدوا بعضًا من أوجه القصور التي يحتاجها المعلمون في أدائهم الوظيفية بحاجة إلى تنمية وتدريب، لذا اختار الباحثان هذا الموضوع



للوصول على مدى التباينات - إن وجدت - وتشخيصها. وعليه، فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- السؤال الأول: ما واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

- السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)؟

أهداف الدراسة:

1. تحديد واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.

2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً بين متغيرات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؛ تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

أهمية الدراسة الأهمية النظرية:

تبني الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تضيف معرفة علمية متعمقة حول واقع الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة رام الله والبيرة، من خلال تحليل أبعاد الرئيسة المتمثلة في الالتزام الوظيفي، والكفاءة المهنية، والمرنة والتكيف، والتطوير المهني. وتسمى الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية المحلية والعربية حول هذا الموضوع، من خلال توفير إطار مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقات بين هذه الأبعاد وجودة العمل التربوي. كما تساهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة الأداء الوظيفي في الواقع الفلسطيني، مما يتاح للباحثين والأكاديميين قاعدة معرفية يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية تستهدف تطوير المنظومة التعليمية.

الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تقدم لصناعة القرار في وزارة التربية والتعليم، ومديري المدارس، والمشرفين التربويين، بيانات ومؤشرات دقيقة حول واقع الأداء الوظيفي للمعلمين



في محافظة رام الله والبيرة. وتتيح هذه النتائج تصميم برامج تدريبية وتطويرية أكثر استجابة لاحتياجات المعلمين في مجالات الالتزام الوظيفي، والكفاءة المهنية، والمرونة والتكيف، والتطوير المهني. كما يمكن أن تسهم في وضع سياسات تحفيزية وتحسين بيئه العمل المدرسية بما يرفع من جودة التعليم ويعزز إنتاجية المعلمين، إضافة إلى إمكانية الاستفادة من أدوات الدراسة في تقييم الأداء في سياقات تعليمية أخرى داخل فلسطين وخارجها.

مصطلحات الدراسة

الأداء الوظيفي (Job Performance):

هو مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة التي تعبّر عن قيام العامل بأداء مهامه وتحمل المسؤولية، وهو الغاية، أو الهدف الذي يسعى العاملون إلى تحقيقه، كما يُعدُّ الأداء الوظيفي من المعايير التي توضح جودة الأداء، والأولوية التي يتبعها العامل لتحمل المسؤولية وكيفية التعلم، والاستفادة من النتائج؛ وذلك بهدف التطوير، والتحسين (Ridwan et al., 2020).

ويعرف الأداء الوظيفي إجرائياً: السلوك والمهارات الفعلية الممارسة من المعلمين في المدرسة الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وتم قياس الأداء الوظيفي في أداة مخصصة لمعرفة واقع التنمية المهنية والتكيف والإنجاز والالتزام الوظيفي لدى المعلمين.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة وفقاً لما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على واقع الأداء الوظيفي وفق متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين.
- **الحد البشري والمكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين البالغ عددهم (2853).
- **الحد الزماني:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الأول والثاني من العام الدراسي (2025/2024).



الإطار النظري

الأداء الوظيفي (Job Performance)

يُعرَفُ الأداءُ في اللغةِ بِأَنَّهُ: "لُفْظٌ مشتقٌ من الفعلِ (أَدَى)، ويعنيُ (أَدَى) الشيءَ: قامَ بهُ وَأَدَى الدَّيْنَ: قَضَاهُ، وَأَدَى الصَّلَاةَ قَامَ بِهَا فِي وَقْتِهَا، وَأَدَى الشَّهَادَةَ: أَدَلَّ بِهَا، وَأَدَى إِلَيْهِ الشَّيْءَ: أَوْصَلَهُ إِلَيْهِ، وَ(تَأَدَى) لِلأَمْرِ أَخْذَ أَدَاتَهُ وَاسْتَعَدَ لَهُ" (مجمعُ اللُّغَةِ الْعَرَبِيَّةِ، 2004، ص325). ويُعرَفُ الأداءُ اصطلاحاً بِأَنَّهُ: "سُلُوكٌ يَقُولُ بِهِ الْفَرَدُ فِي التَّعْبِيرِ عَنْ مُسَاهَمَتِهِ فِي تَحْقيقِ أَهْدَافِ الْمُؤْسَسَةِ، بِشَرْطِ أَنْ يَتَمَ دُعُومُ هَذَا السُّلُوكِ مِنْ قَبْلِ الْمُؤْسَسَةِ لِضمَانِ الْجُودَةِ وَالنُّوعِيَّةِ" (Rahman, 2022, P:5).

وَإِنَّ الْأَدَاءَ هُوَ مَجْمُوعَةُ مِنِ الْسُّلُوكَاتِ الإِدارِيَّةِ ذَاتِ الْعَلَاقَةِ، الْمُعْبَرَةُ عَنْ قِيَامِ الْعَالِمِ بِأَدَاءِ مَهَامَهُ، وَتَحْمِلُ مَسْؤُلِيَّاتَهُ، وَتَضُمِّنُ جُودَةَ الْأَدَاءِ، وَحُسْنَ التَّنْفِيذِ، وَالْخَبَرَةِ الْفَنِيَّةِ الْمُطلُوبَةِ فِي الْوَظِيفَةِ، وَالاتِّصالِ، وَالتَّفَاعُلِ مَعَ بَقِيَّةِ أَعْصَمَاءِ الْمُؤْسَسَةِ، فَضْلًاً عَنِ الالتزامِ بِالْجُوانِبِ الإِدارِيَّةِ لِلْعَلْمِ، وَالسعيِّ نَحْوَ الْاسْتِجَابَةِ لِهَا بِكُلِّ حِرصٍ وَفَاعْلَيَّةٍ (Griffin et al., 2016).

وَتَطْلُقُ كَلْمَةُ الْأَدَاءِ عَلَى عَدَةِ مَعَانٍ، وَعَبَاراتٌ "فَهِيَ تَعِيرُ عَنِ التَّزَامِ الْعَالِمِ بِمَتَطَلَّبَاتِ وَظِيفَتِهِ الَّتِي أَسَندَتُ إِلَيْهِ مَهَامَهَا مِنِ الالتزامِ بِمَوَاعِيدِ الدِّوَامِ الرَّسِيِّ فِي الْحُضُورِ وَالْاِنْصَارَفِ، وَالالتزامِ بِوَاجِبَاتِ الْوَظِيفَةِ وَمَهَامَهَا، وَالالتزامِ بِالآدَابِ، وَالْأَخْلَاقِ الْحَمِيدَةِ دَاخِلَّ الْمُؤْسَسَةِ الَّتِي يَعْمَلُ فِيهَا، وَتَحْمِلُهُ لِلْأَعْبَاءِ، وَالْمَسْؤُلِيَّاتِ الْمُسْتَدَدَةِ عَلَى عَاتِقِهِ، وَالْأَدَاءُ بِصَفَّةِ عَامَةٍ هُوَ تَحْوِيلُ الْمَدَخَلَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ كَالْمَوَادِ الْأُولَى، وَالْمَوَادِ نَصْفِ الْمَصْنَعَةِ، وَالْآلاتِ إِلَى مُخْرَجَاتٍ تَتَكَوَّنُ مِنْ سَلْعٍ، وَخَدْمَاتٍ بِمَوَاضِعَاتِ فَنِيَّةِ، وَمَعَدَّلَاتِ مَحْدُودَةٍ" (عَابِدِين، 2020، ص98).

وَمِمَّا سَبَقَ ذِكْرَهُ: يَتَضَرَّعُ لِلْبَاحِثِينَ أَنَّ الْأَدَاءَ هُوَ: تِلْكَ الْعَمَلِيَّةُ الَّتِي تُعْنِي بِقِيَاسِ كَفَاءَةِ الْعَالِمِينَ، وَصَلَاحِيَّتِهِمْ، وَإِنجَازِهِمْ، وَسُلُوكِهِمْ فِي عَمَلِهِمُ الْحَالِيِّ لِلتَّعْرِفِ عَلَى مَدْيِ مَقْدِرَتِهِمْ عَلَى تَحْمِلِ مَسْؤُلِيَّاتِهِمُ الْحَالِيَّةِ، وَاستِعْدَادِهِمْ لِتَقْلُدِ مَنَاصِبٍ أَعْلَى مُسْتَقْبَلًا.

مفهوم الأداء الوظيفي

حَازَ مَوْضِيُّوُ الأَدَاءِ الوظِيفِيِّ عَلَى اهْتِمَامِ الْبَاحِثِينَ؛ لِمَا لَهُ مِنْ أَبعَادٍ أَسَاسِيَّةٍ، وَمِنْهُمْ عَلَى مَسْتَوِيِّ الْأَفْرَادِ، وَالْمُؤْسَسَاتِ، وَلَاَنَّهُ مِنَ الْمَوْضِيُّاتِ الْأَسَاسِيَّةِ فِي نَظَريَّاتِ التَّنْظِيمِ وَالسُّلُوكِ الإِدارِيِّ، إِلَّا أَنَّهُ لَا يَزالُ مِنَ الْمَوْضِيُّاتِ الْأَكْثَرِ غَمُوضًا وَجَدَلًا فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِتَعْرِيفَاتِهِ، أَوِ الْعِنَاصِرِ الَّتِي يَتَضَمَّنُهَا. وقد تَعَدَّدتَ تَعْرِيفَاتُ الْبَاحِثِينَ لِلْأَدَاءِ الوظِيفِيِّ، فَيُرِيُّ الْمَالِكِيُّ وَجُوَانُ (Al-Malki & Juan, 2018)



الأداء الوظيفي بأنه: من المفاهيم باللغة الأهمية بالنسبة لأصحاب القرار في المؤسسات؛ كونه معياراً، ومؤشرًا أساسياً يدل على مدى مقدرة المؤسسات، والعاملين فيها على تحقيق الأهداف المنشودة؛ وذلك انطلاقاً من مقدرة العاملين على إتمام المهام الوظيفية، التي تعكس المجموع العام للأداء الوظيفي.

بينما يشير دارماوان وأخرون (Darmawan et al., 2020) أنَّ الأداء الوظيفي هو عبارة عن القيمة الكلية والمتوقعة كنتيجة لما قام العاملون بتنفيذه خلال فترة زمنية قياسية. ويعتمد الأداء الوظيفي المتميز على مدى إسهام طاقات العاملين، وجهودهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها ضمن الموارد، والإمكانات المتاحة.

وبناء على ذلك يُعرِّف الباحثان الأداء الوظيفي بأنَّ قيام العاملين بتوظيف معرفتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، في القيام بالمهام الموكولة إليهم من المديريات وفق معاييرها، وأهدافها، وتحقيق المخرجات المطلوبة، وتهيئة قيمة تعزز قدرتها.

أهمية الأداء الوظيفي

يأخذ الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل المؤسسات، كونه الناتج النهائي لمحصلة جميع ما تقوم به المؤسسة من أنشطة، وتكون هذه المكانة بمثابة الأهمية التي ينالها الأداء الوظيفي على مستوى كل من المؤسسة والفرد، إذ إنَّه كلما كان أداء العاملين متميزاً؛ كلما انعكس ذلك على أن تكون المؤسسة أكثر استقراراً وأطول في البقاء، ومن ثمَّ يمكن القول إنَّ اهتمام إدارة المؤسسة بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وبناء على ما سبق يمكن القول إنَّ الأداء الوظيفي لا يُعدُّ انعكاساً لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فقط، بل هو بمثابة انعكاسات لقدرات الرؤساء ودوافعهم أيضاً (Widyastuti et al., 2020).

أشار العزاوي ونصير (2012) إلى أهمية الأداء الوظيفي كونه الركيزة الأساسية في نجاح أيَّة مؤسسة تعليمية أو فشلها، فلا بدَّ من تحديد مستوى الأداء الوظيفي، وذلك من خلال جودة عمل موظفيها، ووقت إنجازهم لأعمالهم، من خلال كونها إحدى أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، التي تُعدُّ عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها الأداء الوظيفي.

من خلال ما سبق، يرى الباحثان أنَّ أهمية الأداء الوظيفي حصيلة ما تمَّ إنجازه. ويقاس من خلال عدد من المؤشرات النوعية، والكمية لقياس الأداء الوظيفي؛ حرصاً منها على معرفة مدى مقدرتها على تحقيق أهدافها، ومعالجة الاختلالات، والانحرافات وبسرعة ممكنة لضمان عدم



تعرضها للمخاطر، أو الفشل المحتمل، لا بل تقويم الأداء لتمكن من تحسينه بكفاءة، وفاعلية تضمن للمؤسسات استمراريتها وديمومتها، وتحسين قدراتها داخلياً وخارجياً؛ تعزيزاً لمكانتها وقدراتها التنافسية، وإنَّ للأداء الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والفرد، فإذا كان الأداء متميزاً وعالياً وفق أدلة، و Shawahed، فإنَّ ذلك يُعدُّ مؤشراً، ودليلًا على نجاح المؤسسة وتقدمها، وبالتالي تكون المؤسسة أكثر استدامة في تقدمها وتطوير موظفيها.

خصائص قياس الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من الخصائص التي يتتصف بها الأداء الوظيفي، ويمكن الاستناد إلى هذه الخصائص كأساس عند تقييم الأداء الوظيفي كما أشارت إليها حمدون (2022)، وهي على النحو الآتي:

1. الموضوعية: يجب أن يكون التقييم بعيداً عن أي تحيز، أو آراء شخصية، وأن يعتمد على معايير، وأدلة فعلية قابلة للقياس.
 2. الواقعية: يجب أن يعكس التقييم الواقع الفعلي لأداء العامل، وأن يكون مرتبطاً بمهام وظيفته ومسؤولياتها، ومتواافقاً مع طبيعة عمل المؤسسة، أو الإدارة التي ينتمي إليها.
 3. الصدق: يجب أن يقيس التقييم ما هو المقصود قياسه بدقة، أي أن يكون أداة صادقة لتقييم الأداء الفعلي للموظف في الجوانب المحددة.
 4. الثبات: يجب أن تكون نتائج التقييم متسبة، وموثوقة، بمعنى أنه إذا تم تقييم أداء العامل في فترات زمنية مختلفة، وفي ظل ظروف مماثلة، يجب أن تكون النتائج متقاربة.
 5. الشمولية: يجب أن يغطي التقييم جميع جوانب أداء العامل ذات الصلة، بما في ذلك المهام الرئيسية والمهارات والكفاءات والسلوكيات، والإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.
 6. الاقتصاد: يجب أن يكون التقييم اقتصادياً من حيث التكلفة، والوقت، والجهد، بمعنى أن يتم تصميمه وتطبيقه بطريقة فعالة ومناسبة، دون إهدار موارد المؤسسة.
 7. إمكانية التطبيق: يجب أن يكون التقييم سهل التطبيق على أرض الواقع، وأن يكون واضحاً، ومفهوماً لجميع الأطراف المعنية، وأن يوفر إرشادات واضحة لكيفية استخدامه، وتنفيذها.

أبعاد الأداء الوظيفي

يأتي أداء المعلم الوظيفي كإطار شامل يشمل جميع ممارسات وسلوكيات وإنتاج المعلم، ففي حين تقتصر بعض الدراسات على أداء المعلم على سلوكه في التدريس كما في دراسة بشير وأخرين



(Bashir et al., 2017)، يفسر آخرون الأداء الوظيفي للمعلم بأنه: ما يسهم به من إنجازات في تحقيق الأهداف التعليمية للمؤسسة التي يعمل بها (Özdemir & Gören, 2017)، ورغم أن التركيز في بعض الدراسات انصبّ على سلوك المعلم داخل الصف، فإن الأداء الوظيفي للمعلمين لا يقتصر على حدود غرفة الصف أو البيئة المدرسية، بل يمتد إلى كل السياقات التعليمية التي يوجد فيها الطلبة، مما يجعل من هذا الأداء مفهوماً متعدد الأبعاد (Shaikh et al., 2012). ويؤكد عدد من الباحثين أن الأداء الوظيفي للمعلم يتوزع على مجالات متنوعة تتكامل فيما بينها لتشكل صورة شاملة عن فعاليته في سلوكياته ضمن وظيفته من أبرزها: التحضير الجيد للدروس، تنفيذ التعليم داخل الصف، تقييم الطلبة، الالتزام المهني، المشاركة في الأنشطة اللامنهجية، المتابعة والإشراف الفعال، القيادة الصافية، التحفيز والانضباط، كما أشار آخرون إلى أهمية الخصائص المهنية والتعليمية والشخصية للمعلم إلى جانب التمييز بين الأداء المرتبط بالمهام الرسمية والأداء السياقي الذي يعكس مبادرات المعلم خارج مهامه المحددة. ويُضاف إلى ذلك عناصر مثل: إدارة الصف، مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، الاستخدام المستمر لأدوات التحفيز، تنوع الأساليب والطرائق التدريسية، الإسهام في حل المشكلات Amin et al.; Yusoff et al., 2014; Ali & Haider, 2017) (Adeyemi, 2008; al., 2013).

وعليه يشير الباحثان إلى أن الأداء الوظيفي للمعلمين يتشكل من عدة أبعاد رئيسية، أبرزها الكفاءة المهنية، التي ترتبط بمهارات المهنية والفنية للمعلم، وتتنعكس مباشرة على جودة أدائه (Werang & Agung, 2017). ويمكن النظر إلى الأداء الوظيفي من منظورين: سلوكي ونتائجي، مما يجعل الكفاءة بعداً جوهرياً في تقييم أداء المعلم.

إضافة إلى ذلك، يلعب الالتزام الوظيفي دوراً مهماً في ارتباط المعلم بوظيفته. ويظهر الالتزام في احترام المعلم لقوانين المدرسة، وواجباته المهنية تجاه التدريس والطلبة. وبعد وجود معلمين ملتزمين شرطاً أساسياً لتحقيق الأهداف التعليمية (Akinwale & Okotoni, 2019).

ويمثل التطوير المهني بعداً مهماً آخر للأداء الوظيفي، إذ يسهم في تحسين أداء المعلمين من خلال تعلم كيفية التعلم وتحويل المعرف إلى ممارسات تخدم نمو الطلبة. ويشمل التطوير المهني الخبرة



العملية، والتفاعل مع الزملاء، والممارسة التأملية، وغيرها من الأنشطة (احفيظة، 2025؛ Darling, 2024؛ Çetin & Bayrakci, 2019؛ Tantawy, 2020؛ Hammond et al., 2017

وتكتسب المرونة والتكيف أهمية كبيرة في الأداء الوظيفي، خصوصاً مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم. فالقدرة على تعديل السلوك والتكيف مع متغيرات النظام التعليمي والأدوار الوظيفية تعد شرطاً لتحقيق أداء مهني فعال ومستدام. ويكتسب هذا بعد أهمية خاصة في البيئات التعليمية المتأثرة بالاضطرابات السياسية والاقتصادية مثل المدارس الفلسطينية، حيث يتطلب من المعلمين التحلي بقدرة عالية على التكيف لضمان استمرارية الأداء (Bhat & Beri, 2021؛ Andres et al., 2016).

الدراسات السابقة ذات الصلة

اعتمدت الدراسة على دراسات سابقة عربية منها وأجنبية، ذات علاقة بالأداء الوظيفي للمعلمين، مرتبة تارخياً من الأقدم إلى الأحدث، على النحو الآتي:

سلطت دراسة إيمانغبي وأخرين (Imhangbe et al., 2018) الضوء على الأنماط القيادية للمديرين، والأداء الوظيفي للمعلمين في ولاية إيدو في نيجيريا والتعرف على العلاقة بين أنماط القيادة للمديرين، والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية، اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي. واستخدمت استبيانين لجمع المعلومات والبيانات إحداهما خاصة بالأنماط القيادية، والأخرى متعلقة بأداء المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (397) معلماً، و(69) مدير مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ أساليب القيادة الديمقراطية، والاستبدادية أسهمت بشكل كبير في اختلاف مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وأشارت إلى وجود تأثير إيجابي للنظام الديمقراطي في أداء المعلمين.

وجاءت دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، وعلاقته ببعض المتغيرات. وقد استخدم المنهج الوصفي المسجي والاستبيانة أداة لجمع البيانات، وتحليلها، تكونت عينة الدراسة من (320) معلماً، ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش، وأظهرت النتائج أنَّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؛ تعزى لأثر الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.



وأضاف خوري (2021) دراسة في هذا المجال، هدفت إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعلاقته بأنماط التقييم المتبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام، والعاملين فيها. وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (281) فرداً من رؤساء الأقسام، والعاملين في المديرات في فلسطين، موزعين على (236) موظفاً، و(45) رئيس قسم. كما شملت الدراسة (20) فرداً من مجتمع الدراسة خارج العينة، إذ تم إجراء مقابلات معهم للحصول على بيانات نوعية لإثراء نتائج الدراسة الكمية، أظهرت النتائج أنَّ مستوى الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام، والعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية كان مرتفعاً، ولم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الأداء الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية؛ تبعاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، والجنس، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي (الصالح حملة الماجستير فأعلى)، وعدد سنوات الخبرة (الصالح من لديهم 10 سنوات فأكثر)، والمديرية (الصالح مديرية تربية نابلس)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأداء الوظيفي، ومستوى أنماط التقييم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

كما نفذ فورسون وأخرون (Forson et al., 2021) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تحفيز العاملين، والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في غانا. اعتمدت الدراسة منهاجاً كميَاً على عينة من (254) معلماً من بين (678) معلماً في بلدية إفوتوك في غانا، أظهرت الدراسة أنَّ كلاً من حزمة التعويضات، وتصميم الوظيفة والبيئة، ونظام إدارة الأداء تُعدُّ عوامل مهمة في تحديد دوافع المعلم. كما تبيَّن أنَّ عوامل التحفيز هذه تُعدُّ من المؤشرات المهمة للأداء الوظيفي عند المعلمين، بالإضافة إلى ذلك، لوحظت اختلافات كبيرة في أداء المعلمين بين المجموعات العمرية المختلفة.

وتناول شياب (2022) دور الإدارة الناجحة للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر عاملٍي وزارة التربية والتعليم الأردنية. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبيان كأداة الاستبيان. طُبِقت الدراسة على (52) عاملًياً من عاملٍي وزارة التربية والتعليم الأردنية. ومن أهم نتائج الدراسة أنَّ دور الإدارة الناجحة للموارد البشرية في تحسين الأداء



الوظيفي جاء بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة؛ تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

وقام صديق وأخرون (Siddique et al., 2022) بدراسة تناولت العلاقة بين الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية وانخراطهم في العمل بمقاطعة البنجاب في باكستان. وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. كان المشاركون في الدراسة هم معلمي المرحلة الثانوية، تم اختيار عينة الدراسة باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية متعددة المراحل، شملت العينة (314) معلماً في المدارس الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي للمعلمين وانخراطهم في العمل، يُظهر الرجال والنساء في مهنة التدريس مستويات عمل مختلفة بشكل ملحوظ في الانخراط والأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج أنَّ درجات انخراط المعلمين في العمل تختلف اختلافاً كبيراً اعتماداً على خبرتهم التدريسية السابقة.

وأجرى حسونة وإدريس (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في المحافظات الجنوبية في فلسطين، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الذين يعملون تحت مسمى مدير دائرة، ورئيس قسم، ورئيس شعبة، وهم (150) عاملاً، جمعت البيانات باستخدام أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية بينهما. كما كشفت الدراسة عن أنَّ مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً. بالإضافة إلى عدم وجود فروق بين متوسطات التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي؛ الَّتِي تعزى لمتغيرات الآتية: (الجنس، والمسى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

ورصدت دراسة أبو أسعد (2024) واقع الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر العاملين فيها في فلسطين. إذ تمَّ اعتماد المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (269) من العاملين في المدارس في منطقة الشمال. ولتحقيق أهداف الدراسة، تمَّ استخدام استبانة مكونة من (30) فقرة، وتمَّ التحقق من صدقها، وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس الأونروا في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر كان عالياً، ووُجِدَت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؛ تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والمسى الوظيفي وسنوات الخبرة والجنس.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

استفاد الباحثان من هذه الدراسات في تطوير أداة الدراسة، والتعرف إلى نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري. إذ تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي من جوانب مختلفة، إذ ركزت بعض الدراسات على الأنماط القيادية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين كدراسة: إيمانغي وأخرين (Imhangbe et al., 2018)، بينما وأشارت دراسات أخرى إلى أهمية تحفيز العاملين، وأثره على الأداء الوظيفي كدراسة: فورسون وأخرين (Forson et al., 2021). ولتحليل هذه الجوانب، استخدمت الدراسات السابقة مناهج متعددة مثل المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة إيمانغي وأخرين (Imhangbe et al., 2018)؛ ودراسة: صديق وأخرين (Siddique et al., 2022)، ودراسات اعتمدت المنهج الكمي كدراسة فورسون وأخرين (Forson et al., 2021)، والمنهج الوصفي المسحي كدراسة (حسونة وإدريس، 2023)، بالإضافة لدراسة شباب (2022) من حيث المنهج. وقد تميزت الدراسة الحالية في تسليط الضوء على منطقة جغرافية في فلسطين، هي محافظة رام الله والبيرة من أكبر المحافظات والتي لم يسبق أن تم التطرق لدراسة أداء المعلمين فيها.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات، وتحليلها، وما تنطوي عليه من رصد للواقع، وتفسيره.

مجتمع الدراسة والعينة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين، البالغ عددهم (2853) معلماً ومعلمة، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الواردة في مركز الإحصاء الفلسطيني (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2023)، وأخذت عينة عشوائية متاحة (Available Random Sample) وتم تحديد حجم العينة حسب ما حدده جداول كريجي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) من مجتمع الدراسة، وتُقدر بـ (338) عاملاً وعاملة، والجدول (1) يبيّن توزُّع أفراد عينة الدراسة حَسَبَ متغيراتها.



الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية.

| المتغير | المجموع | الخبرة العلمية | المؤهل العلمي | الجنس | النسبة | العدد |
|---------|---------|------------------------|----------------|-------|--------|-------|
| | | | بكالوريوس فأقل | ذكور | %39.1 | 132 |
| | | | دراسات عليا | إناث | %60.9 | 206 |
| | | أقل من 5 سنوات | بكالوريوس فأقل | | %62.7 | 212 |
| | | من 5 - أقل من 10 سنوات | دراسات عليا | | %37.3 | 126 |
| | | 10 سنوات فأكثر | | | %12.7 | 43 |
| | | | | | %21 | 71 |
| | | | | | %66.3 | 224 |
| | | | | | %100 | 338 |

أداة الدراسة

طور الباحثان أدلة واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في فلسطين اعتماداً على الأدب النظري، وبالاستفادة من أدوات الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ومنها: دراسة أبو أسعد (2024)، ودراسة شباب (2022)، ودراسة خوري (2021)، ودراسة بني حمدان وبني حمدان (2021) وتكوّنت من (20) فقرة. وللإجابة عن فقرات الاستبيانة تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخمسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاته الخمس (درجة مرتفعة جداً، ودرجة مرتفعة، ودرجة متوسطة، ودرجة منخفضة، ودرجة منخفضة جداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

صدق الأداة وثباتها:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال طريقة صدق المحتوى، إذ تم عرضها بصورةها الأولية على (11) محكماً من ذوي الاختصاص في الإدارة، والقيادة التربوية، والأخذ بلاحظاتهم، وتعديلاتهم المقترحة. وبعد دراسة متأنية للتعديلات، والمقترنات التي أوصى بها المحكمون، آلت الأداة إلى نسختها النهائية لتشتمل على (20) فقرة. كما تم التتحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha equation) الذي تم حسابه بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) معلمًا، ومعلمة من خارج عينة الدراسة. وكانت النتائج كما هي مبيّنة في جدول (2).



الجدول (2):

معاملات ثبات الاستبانة وفقاً لاختبار معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha equation).

| كرونباخ ألفا | قيم معاملات الثبات | عدد الفقرات | مجالات الدراسة |
|--------------|--------------------|-------------|------------------------------|
| 0.910 | | 5 | الالتزام الوظيفي |
| 0.940 | | 5 | الكفاءة المهنية |
| 0.900 | | 5 | المرونة والتكيف |
| 0.920 | | 5 | التطوير المهني |
| 0.960 | | 20 | الدرجة الكلية للأداء الوظيفي |

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول (2) أنَّ قيم معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha equation) لاستبانة الأداء الوظيفي مرتفعة، إذ بلغت (0.960)، أي إنَّ الفقرات التي تم صياغتها ضمن الأداء الوظيفي قادرة على استرجاع (96.1%) من نتائج الدراسة في حال تطبيقها في الظروف نفسها.

تصحيح وتقدير درجات أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة مقياس ليكيرت الخماسي (Likert) في أداة الدراسة، المكون من خمس درجات مرتبة تناظرياً على النحو الآتي: خمس درجات (مرتفعة جداً)، وأربع درجات (مرتفعة)، وثلاث درجات (متوسطة)، ودرجتان (منخفضة)، ودرجة واحدة (منخفضة جداً). تم تحديد المحكَ ومعيار الحكم على متوازنات الأداة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة درجات: (منخفضة، متوسطة، ومرتفعة) وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

وتم توزيع المتوازنات الحسابية على النحو الآتي:

درجة منخفضة تتراوح ما بين (2.33-1)

درجة متوسطة تتراوح ما بين (3.67-2.34)

درجة مرتفعة تتراوح ما بين (5-3.68)



أساليب المعالجة الإحصائية

للاجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول: ما واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟ حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني: هل تختلف تقييمات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)؟ أُجيب عن سؤال الدراسة الثاني باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (*independent samples t-test*)، واستخدم تحليل التباين الأحادي (*One Way Analysis of Variance [ANOVA]*)، ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق استخدم اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية.
- للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها تم استخدام معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha equation)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي ينصُّ على: ما واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؟

للاجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييمات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، من خلال فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لها، ونتائج الجدول (3) تبيّن ذلك.



الجدول (3):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليًّا.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال | ترتيب المجال | م |
|--------|-------------------|-----------------|------------------|--------------|----|
| مرتفعة | 0.41 | 4.10 | الكفاءة المهنية | 1 | .2 |
| مرتفعة | 0.45 | 3.95 | الالتزام الوظيفي | 2 | .1 |
| متوسطة | 0.49 | 3.14 | التطوير المهني | 3 | .4 |
| متوسطة | 0.53 | 2.89 | المرونة والتكيف | 4 | .3 |
| متوسطة | 0.52 | 3.52 | الدرجة الكلية | | |

تكشف النتائج الواردة في الجدول (3) عن تصورات المعلمين لواقع الأداء الوظيفي في المدارس الحكومية بمحافظة رام الله والبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.52) بانحراف معياري (0.52)، وهو يقع ضمن مستوى متوسط. ويشير هذا إلى أن الأداء الوظيفي للمعلمين، من وجهة نظرهم، يُمارس بدرجة مقبولة، لكنه لا يصل إلى المستوى المأمول من التميز والفاعلية في جميع أبعاده. وبنظرة تفصيلية إلى المجالات، يتبيّن أن مجال الكفاءة المهنية احتل المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع (4.10)، مما يعكس صورة إيجابية حول مقدرة المعلمين على تنفيذ مهامهم بكفاءة وجودة. وينظر هذا إدراكًا عاليًا لأهمية الإتقان في الأداء، وقد يكون ناتجًا عن تراكم الخبرة، أو الدعم الإداري، أو وضوح المعايير التعليمية. ويشير الباحثان أن الدراسة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم أي من المرجح أن تقديرهم لذاتهم سيكون مرتفعًا، أما الالتزام الوظيفي فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.95)، وهو كذلك في المستوى المرتفع، مما يدل على شعور عميق بالمسؤولية لدى المعلمين تجاه مهنتهم ومؤسساتهم في أدائهم الوظيفي. ويفهم من ذلك أن الانضباط والولاء الوظيفي ما زال يشكّلان ركيزة في بيئة التعليم الحكومي، وهو مؤشر إيجابي على استقرار الكادر التعليمي. في المقابل، جاء مجال التطوير المهني في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.14)، أي ضمن المستوى المتوسط. ويفهم من ذلك أن فرص التطوير لا تزال محدودة أو غير مفعّلة بالشكل الكافي. وقد يشعر



المعلمون بعدم كفاية البرامج التدريبية المقدمة لهم، أو بعدم ارتباطها الفعلي باحتياجاتهم المهنية اليومية، مما يحدّ من تطورهم واستجابتهم للتغيرات التربوية الحديثة.

أما المرونة والتكييف، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.89)، وهي درجة متوسطة مائلة للانخفاض، ما يدل على وجود تحديات في مقدرة المعلمين على التكيف مع الظروف الطارئة أو المتغيرة في بيئه العمل، مثل تحديث المناهج، أو ضغوط العمل، أو التعامل مع فئات طلابية متنوعة، أو لشدة التغيرات المرتبطة في واقع السياسات التعليمية في فلسطين نتيجة الظروف السياسية، وقد يعود هذا الانخفاض إلى غياب الدعم النفسي أو التدريسي الكافي لمواجهة تلك التحديات. وعليه، يمكن القول إن واقع الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في رام الله والبيرة يُظهر نقاط قوة في الجوانب العملية والالتزام الوظيفي، بينما يحتاج إلى مزيد من التركيز والدعم في مجال التطوير المهني والمرونة، وذلك لضمان استجابة أعمق للتحديات التربوية، وتعزيز جودة التعليم بشكل مستدام.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، التي جاء مستوى الأداء الوظيفي فيها متوسطاً، لأن هناك عوامل وظيفية وتعليمية متباينة بين بيئه المعلمين في كلا الدراستين، بالإضافة إلى أن الظروف الاجتماعية والتحديات الاقتصادية متباينتان بالظروف، وكذلك أساليب الإشراف والتطوير المهني في كلا المنطقتين (فلسطين والأردن) تتطابق إلى حد ما، مما يؤدي إلى بقاء الأداء في مستوى متوسط. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة شياب (2022)، ودراسة حسونة وإدريس (2023)، ويعزى هذا الاختلاف إلى أن الدراسة الحالية في المدارس الحكومية أي المعلمين يواجهون تحديات يومية مع الطلبة وضغوطات ناتجة عن كثافة الصحف ونقص الموارد وأعباء إدارية وتعليمية متداخلة،

ويشير الباحثان إلى أنه منذ عام 2021 يتم اقتطاع نسبة 64% من رواتب المعلمين شهرياً، حيث تحجبه الجهات الإسرائيلية من مقاصات السلطة الفلسطينية، وهذا بدوره يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للمعلمين نتيجة نقص المستحقات المالية. في المقابل، تناولت دراسة شياب (2022) ودراسة حسونة وإدريس (2023) مستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل وزارات التربية والتعليم، ووجدت أن مستوى الأداء مرتفع نسبياً، ويختلف حسب طبيعة العمل والمهام والمسؤوليات. فالعاملون في الوزارات غالباً ما يتمتعون ببيئة عمل أكثر استقراراً، وتتوفر أكبر للموارد، وإمكانيات أعلى للتدريب والتطوير، إضافة إلى أعباء صفية أقل مقارنة بالمعلمين، ورواتب أعلى، مما قد يسهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي. كما أشارت دراسة خوري (2021) إلى أن ضغوط الأعباء الوظيفية



داخل مديريات التربية والتعليم (الإدارة الوسطى) أقل منها داخل الصفوف الدراسية، مما يؤثر أيضًا على مستوى الأداء الوظيفي.

المجال الأول: الالتزام الوظيفي

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الالتزام الوظيفي للكشف عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، والجدول (4) يظهر النتائج.

جدول (4):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الالتزام الوظيفي.

المجال الأول: الالتزام الوظيفي

| م ترتيب الفقرة | نص الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|----------------------|---|-----------------|----------------------|--------|
| 1 .3 | أُودي المهام الموكلة إلى بكل أمانة ومسؤولية | 4.22 | 0.53 | مرتفعة |
| 2 .1 | التزم بالحضور للوظيفة في الوقت المحدد | 4.11 | 0.58 | مرتفعة |
| 3 .5 | أظهر سلوكًا وظيفيًّا يعكس صورة إيجابية عن المدرسة | 3.97 | 0.60 | مرتفعة |
| 4 .2 | أمثال للأنظمة والتعليمات المدرسية | 3.91 | 0.63 | مرتفعة |
| 5 .4 | أحرص على اتمام المهام الموكلة إليه دون تأخير أو تقصير | 3.56 | 0.70 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.95 | 0.45 | مرتفعة |

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (4) أن المتوسط الكلي لمجال الالتزام الوظيفي بلغ 3.95 بانحراف معياري 0.45، ويقع ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس شعورًا عاليًا بالمسؤولية والانضباط الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة رام الله والبيرة.

وبالنسبة للفقرات الفرعية، تصدرت فقرة "أُودي المهام الموكلة إلى بكل أمانة ومسؤولية" المرتبة الأولى بمتوسط 4.22، تلتها فقرة "التزم بالحضور للوظيفة في الوقت المحدد" بمتوسط 4.11، ثم فقرة "أظهر سلوكًا وظيفيًّا يعكس صورة إيجابية عن المدرسة" بمتوسط 3.97، وفترة



"أمثلل لأنظمة والتعليمات المدرسية" بمتوسط 3.91، بينما كانت فقرة "أحرص على إتمام المهام الموكلة إلى دون تأخير أو تقصير" الأقل بمتوسط 3.56.

بشكل عام، تعكس النتائج مستوى مرتفعاً من الالتزام الوظيفي لدى المعلمين، مع وجود تفاوت نسي في بعض الفقرات يشير إلى الحاجة لتعزيز دقة إنجاز المهام من خلال التدريب أو التوعية أو تحسين بيئة العمل.

المجال الثاني: الكفاءة المهنية

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الكفاءة المهنية للكشف عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، والجدول (5) يظهر النتائج.

جدول (5):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكفاءة المهنية.

| المجال الثاني: الكفاءة المهنية | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-----------------|----------------------------------|--------------|-----|
| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | نص الفقرة | ترتيب الفقرة | م |
| مرتفعة | 0.49 | 4.24 | استخدم طرق تدريس متنوعة | 1 | .7 |
| مرتفعة | 0.55 | 4.16 | أحرص على التحضير الجيد للدروس | 2 | .6 |
| مرتفعة | 0.58 | 4.09 | أتمنّ من تحقيق الأهداف التعليمية | 3 | .8 |
| مرتفعة | 0.60 | 3.94 | أستثمر وقت الحصة بفاعلية | 4 | .10 |
| مرتفعة | 0.62 | 3.86 | أتابع تقدم الطلبة وأحلل نتائجهم | 5 | .9 |
| مرتفعة | 0.41 | 4.10 | الدرجة الكلية | | |

تُظهر نتائج الجدول (5) الخاص بمجال الكفاءة المهنية أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (4.10) بانحراف معياري (0.41)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع، ما يعكس صورة إيجابية لأداء المعلمين في هذا المجال، ويشير إلى تعميمهم بمهارات تعليمية ومهنية عالية تُسهم في تحقيق فاعلية العملية التعليمية. وقد حصلت الفقرة "استخدم طرق تدريس متنوعة" على أعلى متوسط (4.24)، وهو ما يدل على حرص المعلمين على تنوع أساليب التدريس بما يتناسب مع طبيعة المحتوى واحتياجات الطلبة، مما يعزز من التفاعل الصفي ويُثري التجربة التعليمية.

في المرتبة الثانية، جاءت الفقرة "أحرص على التحضير الجيد للدروس" بمتوسط (4.16)، وهي نتيجة تعكس الجدية والمهنية في الإعداد المسبق، وهو عنصر أساسى لنجاح العملية التعليمية.



وتقديم محتوى تعليمي منظم وفعال. أما الفقرة "أتتمكن من تحقيق الأهداف التعليمية" فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.09)، مما يدل على مقدرة المعلمين على تحويل الخطط النظرية إلى نتائج فعلية ملموسة داخل الغرفة الصفية، الأمر الذي يعكس كفاءة عالية في توظيف الاستراتيجيات التعليمية المناسبة، الفقرة "أستثمر وقت الحصة بفاعلية" حصلت على متوسط (3.94)، وهي وإن كانت ضمن الدرجة المرتفعة، إلا أنها تُظهر هامشًا للتحسن، إذ يشير ذلك إلى أن بعض المعلمين قد يواجهون تحديات في إدارة الوقت الصفي بشكل أمثل، بسبب كثافة المنهاج أو تعدد الأعباء التدريسية.

أما أدنى متوسط فكان للفقرة "أتبع تقدم الطلبة وأحلل نتائجهم" (3.86)، ورغم أنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع، فإنها تُلمح إلى ضرورة تعزيز الممارسات التقويمية لدى المعلمين، والتركيز أكثر على تحليل نتائج الطلبة واستخدامها لتوجيه التدريس وتحسينه. بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن المعلمين يمتلكون كفاءة مهنية واضحة في الإنجاز داخل الصف، إلا أن هناك فرصًا لتعزيز فاعلية إدارة الوقت، وتكثيف المتابعة الأكademie الفردية للطلبة، مما يضمن استمرار التحسن في مخرجات التعليم.

المجال الثالث: المرونة والتكييف

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال المرونة والتكييف للكشف عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، والجدول (6) يظهر النتائج.

جدول (6):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المرونة والتكييف

| الدرجة | المجال الثالث: المرونة والتكييف | | | | م المقدمة |
|--------|---------------------------------|--------------------|---|------------------|--------------|
| | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | نص الفقرة | ترتيب المقدمة | |
| متوسطة | 0.64 | 3.15 | أشارك في معالجة مشكلات تؤثر على بيئته المدرسة | 2 | .12 |
| متوسطة | 0.70 | 3.20 | أقبال التغيير المفاجئ في قوانين المدرسة | 1 | .14 |
| متوسطة | 0.72 | 2.85 | أجد حلولاً للأزمات التي قد تظهر أثناء العمل المدرسي | 3 | .13 |
| متوسطة | 0.75 | 2.71 | أتعامل بابيجانية مع ضغوطات العمل في المدرسة | 4 | .15 |
| متوسطة | 0.78 | 2.70 | أمتلك مهارة إدارة الوقت أثناء التغييرات المفاجئة | 5 | .11 |
| متوسطة | 0.53 | 2.89 | الدرجة الكلية | | |



تشير نتائج الجدول (6) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات المعلمين في مجال المرونة والتكيف بلغ (2.89) بانحراف معياري (0.53)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط. وتعكس هذه النتيجة واقعاً يتطلب وقفة تأمل، إذ يُشير إلى وجود تحديات حقيقة تواجه المعلمين في مقدرتهم على التكيف مع التغيرات الطارئة والضغوط المهنية في البيئة المدرسية.

وقد جاءت الفقرة "أتقبل التغيير المفاجئ في قوانين المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.20)، وهي إشارة إيجابية نسبياً تدل على وجود قدر من التقبل النفسي والتنظيمي لدى المعلمين تجاه التعديلات الإدارية، إلا أن هذه الدرجة تظل ضمن المستوى المتوسط، مما قد يعني أن هذا التقبل غير دائم أو مشروط بمدى وضوح التعليمات وواقعيتها. تليها الفقرة "أشارك في معالجة مشكلات تؤثر على بيئه المدرسة" بمتوسط (3.15)، وهي نتيجة تعكس روح المشاركة في إيجاد الحلول، ولكنها كذلك تكشف عن وجود تباين في مدى الانخراط الفعلي في التفاعل مع التحديات المدرسية، وقد تعود هذه الفجوة إلى ضغوط الوقت أو غياب ثقافة العمل الجماعي التشاركي، أما الفقرة "أجد حلولاً للأزمات التي قد تظهر أثناء العمل المدرسي" فقد سجلت متوسطاً (2.85)، وهي بداية الانحدار نحو المستوى المنخفض، ما يُشير إلى ضعف نسبي في مهارات حل المشكلات الطارئة، وربما يدل ذلك على حاجة المعلمين إلى دعم تدريبي في إدارة المواقف المفاجئة وتفعيل مهارات التفكير المرن.

أما الفقرتان الأخيرتان "أتعامل بإيجابية مع ضغوطات العمل" و"أمتلك مهارة إدارة الوقت أثناء التغييرات المفاجئة" فقد سجلتا أقل المتوسطات (2.71) و(2.70) على التوالي، ما يعكس وجود صعوبات حقيقة في التعامل مع ضغوط العمل وتحديات الزمن، وهي مؤشرات على احتمالية وجود إرهاق مهني أو ضعف في مهارات التنظيم الذاتي تحت الضغط. بناءً على ذلك، فإن النتائج تشير إلى أن مجال المرونة والتكيف يُعد من أضعف المجالات ضمن الأداء الوظيفي للمعلمين، ويكشف عن حاجة ملحة ل توفير برامج دعم نفسي وتدريبي تعزز مهارات التكيف، وتنمي القدرة على إدارة الضغوط والأزمات، وتعزز من فاعلية المعلمين في بيئة تعليمية تتطلب استجابة سريعة وفعالة للتغيرات المستمرة.

المجال الرابع: التطوير المهني

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال التطوير المهني للكشف عن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، والجدول (7) يظهر النتائج.



جدول (7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التطوير المهني.

| المجال الرابع: التطوير المهني | | | | | |
|-------------------------------|-------------------|-----------------|---|--------------|-----|
| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | نص الفقرة | ترتيب الفقرة | م |
| متوسطة | 0.62 | 3.35 | أواكب التطورات الحديثة في الميدان التربوي. | 1 | .17 |
| متوسطة | 0.68 | 3.21 | أشارك في المبادرات المدرسية | 2 | .16 |
| متوسطة | 0.67 | 3.12 | أقيم أدائياً وأسعي لتحسينه | 3 | .18 |
| متوسطة | 0.71 | 2.98 | أشارك في البرامج التدريبية من وزارة التربية والتعليم. | 4 | .20 |
| متوسطة | 0.74 | 2.86 | أحرص على تطوير نفسي في دورات خاصة | 5 | .19 |
| الدرجة الكلية | | | | | |
| متوسطة | | | | | |

تكشف نتائج الجدول (7) الخاص بمجال التطوير المهني أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.14) بانحراف معياري (0.49)، وهو يقع ضمن المستوى المتوسط، مما يشير إلى أن جهود المعلمين في تطوير ذواتهم مهنياً لا تزال قائمة، لكنها لا ترقى إلى المستوى المأمول لتحقيق تنمية مهنية فاعلة ومستدامة.

وقد حصلت الفقرة "أواكب التطورات الحديثة في الميدان التربوي" على أعلى متوسط (3.35)، ما يدل على وجودوعي لدى المعلمين بأهمية متابعة المستجدات التربوية، كالمناهج الجديدة، واستراتيجيات التعليم الحديثة، واستخدام التكنولوجيا. إلا أن متوسطها المتوسط يعكس أن هذا المراقبة قد تكون سطحية أو غير منتظمة، وتحتاج إلى تنظيم ودعم مؤسسي. تلتها الفقرة "أشارك في المبادرات المدرسية" بمتوسط (3.21)، وهي نتيجة تُظهر انخراطاً لا بأس به في الأنشطة التطويرية داخل المدرسة، مثل الفرق التطويرية أو المشاريع التربوية، لكن بدرجة غير كافية، وقد يعزى ذلك إلى ضغوط الوقت أو غياب الحوافز.

أما الفقرة "أقيم أدائياً وأسعي لتحسينه" فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.12)، ما يشير إلى أن التأمل الذاتي والتغذية الراجعة لا تُمارس بشكل منهجي، على الرغم من كونها أدلة أساسية في تحسين الأداء. وهذا الضعف النسبي قد يعكس غياب ثقافة المراجعة الذاتية أو قلة الدعم الإشرافي



البناء. وجاءت الفقرة "أشارك في البرامج التدريبية من وزارة التربية والتعليم" بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.98)، وهي نتيجة تُبَرِّز فجوة واضحة بين المعلِّمين والبرامج الرسمية المقدَّمة من الوزارة. وقد يكون السبب في ذلك ضعف التنسيق، أو قلة الفرص، أو عدم مناسبة المحتوى التدريبي للاحِيَاجات الفعلية في الميدان.

وأخيرًا، سجلت الفقرة "أَحْرَصَ عَلَى تطويرِ نفْسِيِّيِّيِّ في دوراتِ خاصَّةٍ" أدنى متوسط (2.86)، ما يعكس أن الاستثمار الذاتي في الدورات التطويرية خارج الإطار الرسمي محدود، ربما لأسباب مادية أو لضعف الحافزية الذاتية أو غياب ثقافة التطوير الفردي المستقل.

بناءً على ما سبق، فإن نتائج هذا المجال تشير إلى أن التطوير المهني لا يزال قائماً لكنه غير ممنهج، ويعتمد إلى حد كبير على الجهد الفردي. لذا، فإن تفعيل هذا المجال يتطلب إعادة النظر في سياسات التطوير، وتقديم برامج تدريبية أكثر ارتباطاً باحتياجات المعلِّمين، وإيجاد بيئة مدرسية تحفَّز على المبادرة والنمو المهني المستمر.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي ينصُّ على: هل تختلف تقدِيرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدِي مُعلِّمي المدارس الحُكُومِيَّةِ في محافظة رام الله والبيرة باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)؟

لإجابة عن سُؤال الدراسة الثاني تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (*independent samples t-test*) لحساب الفروق في تقدِيرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدِي مُعلِّمي المدارس الحُكُومِيَّةِ في محافظة رام الله والبيرة من وجْهَةِ نظرِ المعلِّمين؛ تبعاً لمتغير الجنس، وكذلك تبعاً للمؤهل العلمي كل على حدة، فيما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق في تقدِير الفروق حسب الخبرة، والجداول (8)، (9) و(10) تبيَّن ذلك.

الجدول (8):

| الدلالـة الإحصـائية | قيمة تـ المحسـوبة | درجـات الحرـى | الانحرـاف المعيـاري | المتوسـط الحـسابـي | الـعدد | الـجـنس ذـكر | الـجـالـة الـكـلـيـة لـلـأـدـاء الوـظـيفـي |
|---------------------|-------------------|---------------|---------------------|--------------------|--------|--------------|--|
| 0.005 | 2.845 | 336 | 0.51 | 3.42 | 132 | | الـدرـجة الـكـلـيـة لـلـأـدـاء الوـظـيفـي |
| | | | 470. | 3.61 | 206 | أنـثـى | |



الجدول (9):

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة (*independent samples t-test*) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؛ تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.

| المجال | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط | الانحراف | درجات الحرارة | قيمة ت | الدلالة |
|------------------------------|----------------|-------|---------|----------|---------------|--------|---------|
| الدرجة الكلية للأداء الوظيفي | بكالوريوس فأقل | 212 | 3.45 | 0.50 | 336 | 3.167 | 0.002 |
| | دراسات عليا | 126 | 3.66 | 460. | | | |

الجدول (10):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؛ تبعًا لمتغير الخبرة العملية

| المجال | الخبرة العملية | العدد | المتوسط | الانحراف | المعياري |
|------------------------------|------------------------|-------|---------|----------|----------|
| الدرجة الكلية للأداء الوظيفي | أقل من 5 سنوات | 43 | 3.36 | 0.52 | المعياري |
| | من 5 - أقل من 10 سنوات | 71 | 3.49 | 0.47 | المعياري |
| | 10 سنوات فأكثر | 224 | 3.64 | 0.44 | المعياري |
| المجموع | | 338 | 3.56 | 470. | |

تكشف نتائج اختبار (ت) الواردة في الجدول (8) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في تقديرات المعلمين لواقع الأداء الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (2.845) وهي قيمة تفوق القيمة الحرجية الجدولية، في حين بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.005)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن الفرق ذو دلالة إحصائية، وقد جاء المتوسط الحسابي للإناث (3.61)، وهو أعلى من متوسط الذكور (3.42)، مما يشير إلى أن المعلمات لديهن تقدير أعلى لمستوى الأداء الوظيفي مقارنة بزملائهن الذكور. تختلف مع دراسةبني حمدان وبني حمدان (2021)، ودراسة شباب (2022)، ودراسة حسونة وإدريس (2023) التي كشفت عن عدم وجود فروق في متغير الجنس لمستوى الأداء.



وتعكس الفروق في هذه الدراسة - كما يرى الباحثان - ميل المعلمات إلى مستوى أعلى من الالتزام والمرؤنة والسعى للتطوير المهني، وهو ما قد يعزى إلى عدة عوامل اجتماعية ومهنية منها: الانضباط الذاتي المرتفع لدى المعلمات، الذي غالباً ما يرتبط بارتفاع الشعور بالمسؤولية الأخلاقية والمجتمعية، والدافعية الداخلية لدى الإناث نحو التطوير المهني والنجاح، لا سيما في ظل التحديات المجتمعية التي تواجه المرأة العاملة، مما يدفعها إلى إثبات ذاتها بأداء وظيفي متفوق. بالإضافة إلى ذلك، قد تعكس النتائج الفروق في أساليب التكيف مع الضغوط والمرؤنة.

وفي المقابل، فإن انخفاض تقديرات الذكور قد لا يعني ضعف الأداء الفعلي، بل قد يرتبط بميولهم إلى التقييم الواقعي أو النقدي لأنفسهم أو النظام التعليمي ككل. ويرى الباحثان أن هذه النتائج تشير إلى أهميةأخذ الاختلافات النوعية (الجندريّة) في الاعتبار عند تصميم برامج التطوير المهني والدعم التربوي، وتُبرز ضرورة فهم الفروقات النفسية والاجتماعية بين الجنسين بما يعزز من الأداء الكلي للمؤسسة التعليمية.

تُظهر نتائج الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين حول واقع الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (3.167) بمستوى دلالة (0.002)، وهي قيمة أقل من (0.05)، مما يدل على أن الفروق حقيقة، وقد كان متوسط أداء حملة الدراسات العليا (3.66) أعلى من نظائرهم من حملة البكالوريوس فأقل (3.45)، مما يشير إلى أن المعلمين الحاصلين على مؤهلات علمية عليا يُظهرون مستوى أعلى من الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم. وهذا يبين أن حملة شهادات الدراسات العليا لديهموعي أعمق بالأسس التربوية الحديثة، وأساليب التعليم الفعال، مما ينعكس في قدرتهم على التخطيط الجيد، وإدارة الصف، والتقييم، وتحقيق الأهداف التعليمية بفاعلية، كما أن الدراسات العليا ترتبط عادةً بتنمية مهارات البحث، والتفكير النقدي، وحل المشكلات، وهي كلها مهارات تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي للمعلم.

علاوة على ذلك، فإن حملة الدراسات العليا قد يكون لديهم فرص أكثر للمشاركة في المبادرات، والتدريبات المتخصصة، وتحمل المسؤوليات القيادية، مما يُسهم في تعزيز فاعليتهم في الميدان. ويرى الباحثان أن النتائج تشير إلى أهمية تشجيع المعلمين على مواصلة دراستهم العليا، لما ذلك من أثر واضح في رفع مستوى الأداء الوظيفي، مع ضرورة توفير بيئة داعمة للتطوير الأكاديمي والوظيفي داخل المؤسسة التعليمية.



وتتفق هذه النتيجة مع دراسة خوري (2021)، في وجود فروق في مستوى الأداء تبعًا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، بينما تختلف مع دراسة شباب (2022)، ودراسة بني حمدان وبني حمدان (2021)، ودراسة حسونة وإدريس (2023) ، في عدم وجود فروق للمؤهل العلمي على مستوى الأداء الوظيفي.

يلاحظ من نتائج الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الدالة على تقديرات أفراد عينة الدراسة الواقع للأداء الوظيفي في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تبعًا لمتغير الخبرة الوظيفية، ولتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) طُبق تحليل التباين الأحادي [One Way Analysis of Variance (ANOVA)]. وجاءت النتائج كما في الجدول (11).

الجدول (11):

تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance [ANOVA]) للفرق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة الواقع للأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؛ تبعًا لمتغير الخبرة العملية

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرارة | متوسط المربعات | قيمة F الإحصائية | الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|------------------|---------|
| لأداء الوظيفي | بين المجموعات | 1.827 | 2 | 0.914 | 4.326 | 140.0 |
| | داخل المجموعات | 70.940 | 335 | 0.212 | | |
| | المجموع | 72.767 | 373 | | | |

تشير النتائج في الجدول (11) إلى وجود فرق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات الأداء الوظيفي بين المعلمين تبعًا لمتغير سنوات الخبرة العملية. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة 4.326 مع دلالة إحصائية 0.014، مما يدل على أن هناك فرقاً حقيقياً في المتوسطات بين إحدى الفئات على الأقل.

يشير هذا إلى أن سنوات الخبرة العملية تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث تمكّنهم من تطوير استراتيجيات تدريس فعالة والتعامل مع التحديات الصحفية بشكل أكثر مرنة وكفاءة.



ولتحديد الفئة التي كانت لصالحها هذه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية بين متواسطات تقييمات أفراد العينة، وتوضح نتائج هذا الاختبار في الجدول (12).

الجدول (12):

نتائج اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية للفروق بين متواسطات تقييمات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين؛ تبعاً لمتغير الخبرة العملية

| المجال | الخبرة العملية | الفرق في المتواسطات | الدلالة الإحصائية | الفروق لصالح |
|---|--|---------------------|-------------------|----------------|
| الدرجة الكلية للأداء الوظيفي | أقل من 5 سنوات* 10 سنوات فأكثر | 0.28 | 0.018* | 10 سنوات فأكثر |
| | من 5 – أقل من 10 سنوات* 10 سنوات فأكثر | 0.15 | *0.042 | غير دالة |
| أقل من 5 سنوات* من 5 سنوات- أقل من 10 سنوات | | 0.13 | 0.217 | |

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

كشفت النتائج في الجدول (12) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً لصالح المعلمين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر مقارنة بالفئتين الأخريين. إذ كان الفرق بين فئة "أقل من 5 سنوات" و"10 سنوات فأكثر" دالاً إحصائياً، وكذلك الفرق بين فئة "من 5 إلى أقل من 10 سنوات" و"10 سنوات فأكثر". في المقابل، لم يكن الفرق بين فئتي "أقل من 5 سنوات" و"من 5 إلى أقل من 10 سنوات" دالاً إحصائياً. وتعزى هذه النتائج إلى أن المعلمين الأكثر خبرة يمتلكون خبرات تراكمية ومعرفة أعمق بعمليات التعليم والتعلم، مما ينعكس إيجابياً على مستوى كفاءتهم، والتزامهم، وقدرتهم على تطوير أنفسهم والتكيف مع التحديات، وبالتالي على أدائهم الوظيفي العام. وعليه، يمكن القول إن طول مدة الخدمة يسهم في رفع كفاءة المعلم وأدائه، ويؤكد أهمية دعم المعلمين الجدد ببرامج تدريب وإشراف تربوي فعالة لتقليل فجوة الأداء.

تفق هذه النتائج مع دراسة خوري (2021) التي أشارت إلى وجود فروق لصالح الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر)، بينما تختلف مع نتائج شيباب (2022) وبني حمدان وبني حمدان (2021) التي لم تجد فروقاً في تقييمات الأداء الوظيفي تبعاً للخبرة العملية.



التصنيفات: في ضوء النتائج التي جاءت، قدّمت التوصيات الآتية:

- تعزيز برامج التطوير المهني المستمر للمعلمين وفقاً لاحتياجاتهم.
- تنظيم دورات تدريبية لتحسين مرونة المعلمين وتكيفهم مع التغيير.
- الاستفادة من خبرات المعلمين ذوي الخدمة الطويلة في دعم الزملاء الجدد.
- تشجيع المعلمين على استكمال الدراسات العليا وتوفير حواجز لذلك.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع في العربية

أبو أسعد، ميسون. (2024). الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس لواء الشمال من وجهة نظر العاملين فيها. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 151، (1)، 221-236.

أبو زيد، نتاشا والخطيب، نايف. (2024). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية العمل لدى معلمي المدارس الخاصة في أريحا والأغوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 7، (1)، 74-102.

احفيظة، محمد رمضان. (2025). برامج التدريب المهني كأداة استراتيجية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي. مجلة الأصالة، 59-43، (11).

براهمة، دعاء. (2024). الأنماط القيادية لدى المدارس في فلسطين وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي ودافعيه الإنجاز لمعلمي تلك المدارس. [أطروحة دكتوراة] غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

بني حمدان، صفاء وبني حمدان، إبراهيم. (2021). مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته بعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسيّة، 29، (5)، 419-432.

التويجري، هيلة بنت منديل محمد. (2016). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم: دراسة ميدانية. رسالة الخليج العربي، 37(140)، 79-100. نشر بمكتب التربية العربي لدول الخليج.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2023). توزيع المعلمين والمعلمات في فلسطين حسب بيانات السنوات الدراسية 2011-2023. تم الاسترجاع من https://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/Teachers_en.html



- حسونة، إبراهيم وإدريس، الفاضل. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي بالمحافظات الجنوبية. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, 1(18), 1-34.
- حمدون، أحلام. (2022). القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس فيها. [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- خوري، رامي. (2021). الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية وعلاقته بأنماط التقييم المتبعه من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.
- رنطيسي، نانسي. (2022). واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز للمعلمين من وجهة نظر مدير المدارس. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.
- شيب، جعفر. (2022). دور الإدارة الناجحة للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*, 1(74), 287-306.
- صالحة، محمد وأبو كرش، نصر. (2024). درجة فاعلية التقييم البديل في مدارس رام الله والبيرة الحكومية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*, 20(1), 150-173.
- عابدين، محمد. (2020). *الإدارة المدرسية الحديثة*. دار الشروق للنشر.
- العاوبي، غانم ونصير، وليد. (2012). علاقة وأثر تحليل وتقييم الوظائف بأداء العاملين، دراسة استطلاعية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*, 68(18), 167-186.
- جمع اللغة العربية. (2004). *المجمع الوسيط*. القاهرة: دار الدعوة.

References Arabic

- ‘Ābidīn, Muḥammad. (2020). *al-Idārah al-madrasīyah al-hadīthah*. Dimashq : Dār al-Shurūq lil-Nashr.
- Abū As‘ad, Maysūn. (2024). *al-adā’ al-waṣīfī lil-Mu‘allimīn fī Madāris Liwā’ al-Shamāl min wijhat naẓar al-‘āmilīn fihā*. *Dirāsāt ‘Arabīyah fī al-Tarbiyah wa-‘ilm al-nafs*, 151(1), 221-236.
- Abū Ziyād, Natashā wa-al-khaṭīb, Nāyif. (2024). *al-Riḍā al-waṣīfī wa-‘alāqatuhu bdāf‘yh al-‘amal ladā Mu‘allimī al-Madāris al-khāṣṣah fī Aṛīḥā wa-al-Aghwār min wijhat naẓar al-Mu‘allimī anfusahum*. *Majallat al-Ādāb lil-Dirāsāt al-naṣīyah wa-al-tarbawīyah*, 7(1), 74-102.
- ahfyzh, Muḥammad Ramaḍān. (2025). *Barāmij al-Tadrīb al-mihnī ka-adāh istirātījīyah li-raf‘ kafā’at al-adā’ al-waṣīfī*. *Majallat al-aṣālah*, 5(11), 43-59.
- al-‘Azzāwī, Ghānim wa-Naṣīr, Walīd. (2012). ‘alāqat wa-athar taḥlīl wa-taqyīm al-wazā‘if bi-adā’ al-‘āmilīn, dirāsah istīṭā‘iyah, Kulliyat al-Idārah wa-al-iqtisād Jāmi‘at Baghdād, *Majallat al-‘Ulūm al-iqtisādiyah wa-al-idāriyah*, 68(18), 167-186.



al-Jihāz al-Markazī lil-Iḥṣā’ al-Filastīnī. (2023). *Tawzī‘ al-Mu‘allimīn wa-al-mu‘allimāt fī Filastīn ḥasab bayānāt al-sanawāt al-dirāsiyyah 2011-2023*. tamma alāstrjā‘ min https://www.pcbs.gov.ps/Portals/_Rainbow/Documents/Teachers_en.html

Al-Tuwaijri, Hila bint Mandil Muhammad. (2016). Al-ibda‘ al-idari wa-‘alaqatuhu bi-al-ada‘ al-ważīfī li-al-‘amīlīn al-idariyyīn fī Kulliyat al-Tarbiyah bi-Buraydah fī Jami‘at al-Qasim: dirāsah maydānīyah. *Risālat al-Khalij al-‘Arabī*, 37(140), 79–100.

Banī Ḥamdān, Ṣafā’ wa-Banī Ḥamdān, Ibrāhīm. (2021). mustawā al-adā‘ al-ważīfī lil-Mu‘allimīn fī al-Madāris al-thānawīyah al-ḥukūmiyyah fī Muḥāfaẓat Jarash min wijhat naṣarīhim wa-‘alāqatuhu bi-ba‘d al-mutaghayyirāt, *Majallat al-Jāmi‘ah al-Islāmiyyah lil-Dirāsāt al-trbwyyah wa-al-naṣīyah*, 29 (5), 419-432.

Barāhimah, Du‘ā’. (2024). *al-anmāt al-qiyādiyyah ladá al-Madāris fī Filastīn waṣqan li-naṣarīyat h̄yrṣy wblānshārd wa-‘alāqatuhā bmstwā al-adā‘ al-ważīfī wdāf‘yh al-injāz li-mu‘allimī Tilka al-Madāris*. [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah], Jāmi‘at al-Quds, al-Quds, Filastīn.

Ḥamdūn, Aḥlām. (2022). *al-Qiyādah al’bdā‘yyh ladá ‘Umadā’ al-Kulliyāt al-Akādimiyah fī al-jāmi‘āt al-Urdunīyah al-Rasmīyah wa-‘alāqatuhā bi-al-adā‘ al-ważīfī li-a‘dā’ Hay’at al-tadrīs fīhā*. [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah], al-Jāmi‘ah al-Urdunīyah, ‘Ammān, al-Urdun.

Ḩassūnah, Ibrāhīm wa-Idrīs, al-Fāḍil. (2023). Dawr al-Takhīṭ al-āstrātyjī fī Taḥsīn al-adā‘ al-ważīfī fī Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm al-‘Ālī bālmhāfẓat al-janūbiyyah, *al-Majallah al-‘Arabiyyah lil-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtīmā‘iyah*, 1(18), 1-34.

Khūrī, Rāmī. (2021). *al-adā‘ al-ważīfī lil-‘amīlīn fī mudīriyyāt al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm fī al-muḥāfaẓāt al-Shamāliyyah wa-‘alāqatuhu b’nmāt al-Taqyīm al-muttaba‘ah min wijhat naṣar ru’asā’ al-aqsām wa-al-‘amīlīn fīhā*. [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], Jāmi‘at al-Quds al-Maftūḥah, al-Quds, Filastīn.

Majmā‘ al-lughah al-‘Arabiyyah. (2004). *al-Mu‘jam al-Wāṣiṭ al-Qāhirah*: Dār al-Da‘wah.

Rantīsī, Nānsī. (2022). *wāqi‘ al-ishrāf al-tarbawī fī Madāris Muḥāfaẓat Rām Allāh wa-al-Biyarah wa-‘alāqatuhu bi-al-adā‘ al-Mutamayyiz lil-Mu‘allimīn min wijhat naṣar mudīrī al-Madāris*. [Risālat mājsytr ghayr manshūrah], Jāmi‘at al-Quds al-Maftūḥah, Filastīn.

Ṣāliḥah, Muḥammad wa-Abū Karsh, Naṣr. (2024). darajat fā‘iliyat al-Taqyīm al-Badīl fī Madāris Rām Allāh wa-al-Biyarah al-ḥukūmiyyah min wijhat naṣar al-Mu‘allimīn. *al-Majallah al-Urdunīyah lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah*, 20(1), 150 – 173

Shayyāb, Ja‘far. (2022). Dawr al-Idārah al-nājiyah lil-mawārid al-basharīyah fī Taḥsīn al-adā‘ al-ważīfī min wijhat naṣar muważżafī Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm al-Urdunīyah. *Majallat Rimāḥ lil-Buhūth wa-al-Dirāsāt*, 1(74), 287-306.



ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Adeyemi, T. (2008). Organizational climate and teachers' job performance in primary schools in Ondo State, Nigeria: An analytical survey. *Asian Journal of Information Technology*, 7(4), 138-145.
- Akinwale, A. S., & Okotoni, C. A. (2019). Assessment of job commitment of secondary school teachers in Osun State, Nigeria. PEOPL. *International Journal of Social Sciences*, 4(3), 1553–1572.
- Ali, A., & Haider, S. Z. (2017). Developing a validated instrument to measure teachers' job performance: analyzing the role of background variables. *Journal of Educational Research*, 20(1), 21-35.
- Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Leadership styles and job performance: A literature review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 40-49.
- Amin, M., Shah, R., Ayaz, M., & Atta, M. A. (2013). Teachers' job performance at secondary level in Khyber Pakhyunkhwa, Pakistan. *Gomal University Journal of Research*, 29(2), 100-104.
- Andres, L. M., Dela Cruz, J. B., Gonzaga, M. P., Rodriguez, I. S., Sanchez, J. A., & Ortiz, A. F. (2021). Teachers' level of adaptability and performance: Their response to the rapidly transforming academic world. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(3), 326–332.
- Bashir, H., Alias, M., Saleh, K. M., & Halizah, A. (2017). Students' perceptions of their teachers' performance in teaching engineering drawing in Nigerian tertiary institutions. *Path of Science*, 3(10), 3001-3012.
- Bhat, S. A., & Beri, A. (2016). Development and validation of teachers perceived jobperformance scale (TPJP) in higher education. *Man in India*, 96(4), 935-944.
- Çetin, C., & Bayrakci, M. (2019). Teacher professional development models for effective teaching and learning in schools. *The Online Journal of Quality in Higher Education*, 6(1), 32–38
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., & Issalillah, F. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.
- Feng, H., Singh, Bikar Singh, S., & Ming, X. (2025). The influence of perceived organizational support on teaching efficacy of lecturers in Chinese universities: A literature review. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 10(57), 824–836.
- Forson, J., Dwamena, E., Opoku, R., & Adjavoron, S. (2021). Employee motivation and job performance: A study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 1–12.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2016). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Cengage Learning.



- Hammerness, K., Darling-Hammond, L., Bransford, J., Berliner, D., Cochran-Smith, M., McDonald, M., & Zeichner, K. (2017). *Teaching for a changing world: The profession and practice of teaching*. Jossey-Bass.
- Imhangbe, O., Okecha, R., & Obozuwa, J. (2018). Principals' leadership styles and teachers' job performance: Evidence from Edo State, Nigeria. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 234–249.
- Kharbirymbai, B. B. (2024). Professional development of secondary school teachers with special reference to the Kamrup District of Assam. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 45(1), 2044–2057.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Özdemir, M., & Gören, S. Ç. (2017). The mediating role of organizational commitment in the relationship between psychological empowerment, leadership compliance, and teacher performance. *İlköğretim Online (Elementary Education Online)*, 16(1), 342–353.
- Rahman, B. (2022). Job performance and factors affecting it. *Journal of Sustainable Studies*, 4(1), 140–155.
- Ridwan, M., Mulyani, R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 1–10.
- Saeed, S., & Choudhary, A. H. (2021). The role of perceived organizational support towards teachers' work engagement. *Bulletin of Education and Research*, 43(3), 95–106.
- Shaikh, F., Saad, M. I., & Bhutto, M. I. (2012). Level of primary school teachers' intrinsic and extrinsic motivation and their performance in Sindh. *Pakistan Journal of Education*, 29(1–2), 1–13.
- Siddique, A., Khanum, B., & Haleem, B. (2022). Work engagement and job performance of teachers: A correlational study. *Global Educational Studies Review*, 6(1), 502–516.
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-life balance and employee performance: A literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1–10.
- Tantawy, N. (2020). Investigating teachers' perceptions of the influence of professional development on teachers' performance and career progression. *Arab World English Journal*, 11(1), 181–194.
- Uçar, H., & Kerse, G. (2022). Relationship between perceived organizational support, job crafting, and job performance: A mediated model. *European Journal of Vocational Studies*, 35(2), 287–299.



- Werang, B. R., & Agung, A. A. G. (2017). Teachers' job satisfaction, organizational commitment, and performance in Indonesia: A study from Merauke District, Papua. *International Journal of Development and Sustainability*, 6(8), 700–711.
- Widyastuti, K., Hayati, & Ahadiat, A. (2020). Effect of ethical leadership on performance: Validation of task performance measurement in banking context. *Test Engineering and Management*, 1(83), 8485–8497.
- Yusoff, R. B., Ali, A. M., & Khan, A. (2014). Assessing reliability and validity of job performance scale among university teachers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(1), 35-41.
- Zhu, C., Xia, M., Xie, H., Wang, Y., Ye, J., & Xu, J. (2024). Primary school teachers' perceived organizational support and job satisfaction: The mediating role of collective efficacy. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 52(2), Article e12915.

