

ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم
الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة (عمّان)

Job Stress for Public Secondary School Principals and its
Relation to their Job Performance from Governorate Workers
point of view in Amman

إعداد

رمزي فوزي محمد أبو غزالة

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الأول / 2017

تفويض

أنا الطالب/ رمزي فوزي محمد أبو غزالة أفوض جامعة الشرق الأوسط
بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات
والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رمزي فوزي محمد أبو غزالة

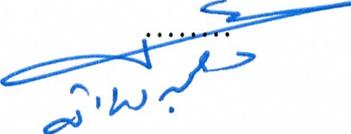
التاريخ: 2017/12/27م

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة (عمّان)"، للطالب/ رمزي فوزي محمد أبو غزالة، في جامعة الشرق الأوسط وأجيزت بتاريخ: 2017/12/27م.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
	الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي
	الأستاذ الدكتور خالد السرحان
	الدكتور أمجد محمود درادكة
	عضواً ورئيساً
	عضواً وممتحناً خارجياً
	عضواً ومشرفاً

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿لَيْنَ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ (إبراهيم: 7)

الحمد والشكر لله رب العالمين، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك،
والصلاة والسلام على رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم المعلم الأول وعلى آله وصحبه
أجمعين.

ثم الشكر والعرفان بالجميل لكل صاحب فضل، ومن غمرني بتواضعه وعلمه ومن قدم لي
التوجيهات والنصائح التي أسهمت في إثراء رسالتي.

والشكر موصولاً للهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط التي
قدمت لي من العلم ما يكفي خلال فترة دراستي الماجستير، كما وأشكر الدكتور أمجد محمود
درادكة على تفضله بالإشراف على هذا العمل، كما وأشكر أعضاء لجنة المناقشة على تقبلهم
مناقشة هذا العمل العلمي، وإثرائهم لهذه الدراسة بعلمهم وخبرتهم.

والشكر موصول لأسرة المعهد العالمي للفكر الإسلامي بدعمهم وتشجيعهم لي مادياً ومعنوياً،
كما وأشكر جميع المدارس الثانوية التي سهلت عملية توزيع الاستبانات وللعاملين فيها جميعهم
الذين تفضلوا بتعبئة الاستبانة، كما وأشكر كل من قدم يد العون والمساعدة من الإخوة والزملاء
والأصدقاء.

وفي الختام أقدم بطاقة شكر وتقدير ومحبة لكل من لم يتسع المجال لذكر اسمه.

لكم مني خالص الشكر والتقدير والوفاء

الباحث

الإهداء

أهدي هذا الجهد والعمل المتواضع....

إلى روعي الوالدين رحمهما الله وغفر الله لهما.

وزوجتي الحبية والغالية أطال الله بعمرها وحفظها وجزاها الله كل خير على

دعمها لي ومساندتي في كل الظروف.

وإخوتي الذين وجدت عندهم عطاء الزاهدين.

وأصدقائي الذين ملكوا روح الباذلين وشموخ الثائرين.

وأتمنى أن يكون في هذا العمل الخير والفائدة للجميع.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الملحقات
م	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول	
خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
8	أهداف الدراسة وأسئلتها
8	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة
10	محددات الدراسة
الفصل الثاني	
الأدب النظري والدراسات السابقة	
12	الأدب النظري
33	الدراسات السابقة
44	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسات الحالية منها

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

48 منهج الدراسة المستخدم
48 مجتمع الدراسة
49 عينة الدراسة
50 أدوات الدراسة
51 صدق أدواتي الدراسة
52 ثبات أدواتي الدراسة
53 متغيرات الدراسة
53 المعالجة الإحصائية
54 إجراءات الدراسة

الفصل الرابع نتائج الدراسة

57 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
64 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
70 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
77 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
83 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

86 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
91 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
93 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
97 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
101 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
103 التوصيات

المراجع

105	المراجع باللغة العربية
112	المراجع باللغة الإنجليزية
115	الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	الفصل - رقم الجدول
48	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	1-3
49	توزع أفراد مجتمع الدراسة بالطريقة العنقودية	2-3
50	توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	3-3
51	مجالات الاستبانة (ضغوط العمل، والأداء الوظيفي)	4-3
52	معامل ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) و(كرونباخ ألفا)	5-3
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين	6-4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال الطلبة لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً	7-4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال المجتمع المحلي لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً	8-4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال البيئة المادية للعمل لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً	9-4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال نوع العمل وعلاقاته لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً	10-4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين والأداة ككل	11-4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال نوع العمل لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً	12-4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال الطلبة لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً	13-4

الصفحة	المحتوى	الفصل - رقم الجدول
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال المعلمون لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً	14-4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس	15-4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	16-4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير التخصص	17-4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	18-4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	19-4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإيجاد دلالة الفروق لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	20-4
76	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	21-4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس	22-4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	23-4

الصفحة	المحتوى	الفصل - رقم الجدول
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير التخصص	24-4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	25-4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	26-4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	27-4
82	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية معوقات مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	28-4
83	قيم معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر العاملين	29-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	رقم
115	أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليتين	1
127	قائمة بأسماء المحكمين	2
128	أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين	3
134	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
135	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم	5

ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة (عمّان)

إعداد

رمزي فوزي محمد أبو غزالة

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

الملخص

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان، من وجهة نظر العاملين في مدارس محافظ العاصمة-عمّان، بحسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة لهؤلاء العاملين.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمّ استخدام استبانتين؛ الأولى ضغوط العمل مكونة من (34) فقرة تغطي (نوع العمل وعلاقاته، والطلبة، والبيئة المادية للعمل، والمجتمع المحلي)، والثانية الأداء الوظيفي مكونة من (36) فقرة تغطي (نوع العمل، والطلبة، والمعلمون)، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما، وتطبيقها على عينة مكونة من (882) من العاملين في المدارس الثانوية الحكومية.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كما يأتي: إنّ مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بمستوى متوسط، في حين جاء مستوى الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع. وتوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي. وأنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة لصالح "الذكور" و"الإداري" و"أقل من (5) سنوات" على التوالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، والمؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة لصالح "الذكور" و"أقل من (5) سنوات" على التوالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والتخصص، والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، الأداء الوظيفي، مديرو المدارس الثانوية، العاملون، محافظة

عمّان.

Job Stress for Public Secondary School Principals and its Relation to their Job Performance from Governorate Workers point of view in Amman

Prepared By

Ramzi Fawzi Mohammad Abo Ghazaleh

Supervised By

D. Amjad Mahmoud daradkah

Abstract

The purpose of the study was to investigate the relationship between job stress and job performance among secondary school principals in Amman Governorate, from the point of view of the school workers in Amman Governorate, according to several variables namely: the schools' worker's gender, job title, specialization, academic qualifications and years of experience.

To achieve that purpose, a descriptive method was used, employing two questionnaires. The first one was about job stress consisting of (34) items covering: type of work and its relations, students, physical environment of the work and the local community. The second questionnaire was about job performance consisting of (36) items, covering: type of work, students and teachers. The validity and reliability of the two instruments have been verified through applying both instruments on a sample of (882) workers in public secondary schools

The study has revealed a number of findings as follows: the level of job stress on the principals of public secondary schools in the Amman's Governorate as viewed by schools working came at an average level., while the level of job performance of those principals came at a high level. There was a statistically significant positive correlation at ($\alpha=0.05$) between the level of job stress and the level of job performance.

The study also found statistically significant differences in the level of job stress of the principals due to workers' gender, job title and years of experience, in favor of males, those of administrative jobs, and those of less than five years, respectively. No statistically significant differences were found due to the specialization, and academic qualification of school workers.

There were statistically significant differences in the level of job performance due to gender variable and years of experience in favor of males and less than five years, respectively, and there were no statistically significant differences due to job title, specialization and academic qualification of schools workers.

Keywords: Job stress, Job performance, Secondary School Principals, Shool Workers, Amman Governorate.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تعتمد المؤسسات التربوية والتعليمية بشكل رئيس على العنصر البشري، ويؤثر الانفجار المعرفي والتكنولوجي والعوامل الداخلية والخارجية والبيئة المحيطة بالمدارس على الحالة النفسية للإنسان وصحته وصفائه الذهني، وتسبب ضغوطاً متفاوتة في مستوى قوتها من شخص لآخر، نتيجة المواقف التي يتعرضون لها وما يصاحبها من حالات القلق والتوتر والغضب والإحباط.

وتحدث ضغوط العمل لأسباب متعددة، منها: حجم العمل عندما يكون فوق طاقة من يؤديه الفسيولوجية أو الذهنية أو النفسية، أو خارج نطاق خبرته أو مهارته، أو بسبب الصراع مع الآخرين، ولا يمكن اعتبار ذلك ضغطاً إلا إذا كان السبب مستمر الحدوث، ويحدث آثاراً سلبية في صحة الفرد. ويختلف ضغط العمل من عمل لآخر بحسب نوعه وطبيعة الوظيفة أو العمل، والمستوى الإداري، وإمكانات الفرد الفسيولوجية والذهنية والنفسية، ومستوى مهارته أو خبرته، والجنس (عقيلي، 2013). وأن الضغوط منتشرة دائماً وبشكل مستمر، ولا يمكن منعها بل يمكن التحكم في آثارها، وتفاوت الضغوط من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، ويختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط (عبد الفتاح، 2013).

إن حجم ضغوط العمل المعتدلة والمناسبة تختلف من فرد لآخر، حسب مقدرته وخصائصه الجسمية والنفسية على التكيف مع هذه الضغوط، ونجاح الفرد يزداد في تجنب الآثار السلبية

للضغوط كلما زادت مقدرته على التكيف والتعامل معها ومواجهتها وعدم الهرب منها (العش، 2010).

وبيّن ندى (2013) الهدف من وجود بعض السياسات لخفض ضغوط العمل كما يأتي:
 للتشجيع ومنح الراحة والرفاهية للعاملين، ورفع مستوى الوعي لتجنب المشكلات الصحية،
 وتنقيف العاملين في طرق التعامل مع الضغوط، والتشجيع على حل المشكلات، وتوفير السهولة
 في المشورة والمساعدة المعنية الأخرى.

إذا كان موضوع الضغوط متشعباً وشائكاً، فإنه يمكن القول أن التعامل معه أكثر تعقيداً
 وتشابكاً، ولا سيما أن بعضاً من جوانبه لا إرادي فسيولوجي يصعب التحكم به حتى عند
 الأشخاص الأسوياء والقسم الآخر إرادي سلوكي ملحوظ، ومن هنا جاءت المصاعب في تحديد
 أساليب التعامل مع الضغوط، وتمثل ضغوط العمل خطراً على صحة الفرد وتوازنه، وتهدد
 كيانه النفسي، وما ينشأ عنها من آثار سلبية، كعدم المقدرة على التكيف، وضعف مستوى الأداء
 والعجز عن ممارسة مهمات الحياة اليومية، وانخفاض الدافعية للعمل والشعور بالإرهاك النفسي،
 فإن أساليب التعامل مع هذه الضغوط هي الحلول لإعادة التوافق عند الإنسان إذا ما استدل على
 معرفة الأسلوب المناسب لشخصيته، وهنا تكمن الصعوبة. فحينما يتعامل الإنسان مع الموقف
 فإنه يستجيب بطريقة من شأنها أن تساعد على التجنب أو الهروب أو من تقليل الأزمة ومعالجة
 المشكلة (الغزير وأبو أسعد، 2009).

ويمكن التغلب على ضغوط الحياة بشكل عام وضغوط العمل بشكل خاص، بعدة طرائق،
 منها: تقوية العلاقة مع الله سبحانه وتعالى؛ فعلاقة الإنسان مع الله تخفف عنه الضغوط وتشعره
 بالأمان والطمأنينة وتجلب له السعادة والرزق، قال تعالى: ﴿وَأَسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ﴾ (البقرة:

45)، ولقوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ نَعَلْنَاكَ صِدْقًا بِمَا يَفُوقُونَ ﴿٩٧﴾ فَسَبِّحْ بِحَمْدِ رَبِّكَ وَكُن مِّنَ

السَّاجِدِينَ ﴿٩٨﴾﴾ (الحجر: 97-98)، والصلاة فيها راحة وطمأنينة للنفس فكان النبي صلى الله

عليه وسلم يواجه أصحابه وقت الضيق والتخفيف من ضغوط الحياة المحيطة بهم بقوله: "قم يا

بلالُ فأرِحنا بالصلاة" (الطحاوي، 1415هـ، 167).

ويعد العنصر البشري العامل الأساس في نجاح أي مؤسسة، وذلك من خلال العمل الذي

يقوم به ومقدار الجهد الذي يبذله، مما يستلزم الاهتمام به ومتابعة مستوى أدائه وما يعانيه من

ضغوط في العمل، من أجل رفع روحه المعنوية وأدائه، وبالتالي مستوى أداء المؤسسة التي

يعمل فيها (حسين، 2013).

ويعد الأداء الوظيفي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة، هي: الدافعية الفردية، وبيئة العمل،

والمقدرة على إنجاز العمل، ويتأثر الأداء باتجاهات الأفراد -أيضاً- نحو العمل، فالفرد الذي

يحب عمله يرغب في الاستمرار ويتحسن أدائه وتزداد خبرته وحبه للعمل يوماً بعد يوم،

(الحراشة، 2010).

وعندما يكون الأداء سلبياً فهذا لا يعني بالضرورة خلل في الجهد المبذول أو نقص في

التوجيه، وإنما هناك عوامل أخرى تقف دون الوصول لأداء فعال للأفراد، ومنها النقص في

الزمن أو النقص في التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل، فضلاً عن إلى سياسة المؤسسة ذاتها

والتي تضع للأفراد طريقة أداءهم في العمل وقد تكون غير فعالة (حسين، 2013).

ففاعلية المدير هي مدى النجاح الذي تحققه ممارسته على صعيد صنع القرار في المدرسة

وتنفيذه، فعدم وجود مديرين لديهم مقدرة على اتخاذ القرار ومواجهة التحديات وقيادة سليمة

يؤدي إلى تعطل المؤسسات. وصفات لإدارة المدرسة لتحقيق أهدافها، بأن تكون الإدارة: هادفة، وإيجابية، واجتماعية، وإنسانية (العلفي، 2003).

ونظراً لأهمية المدرسة في المجتمع ودورها في صناعة الأجيال، فذلك يتطلب قادة تربويين ذوي كفاءة عالية لإدارتها وتطويرها وتحقيق أهدافها. كما يحتاج القائد التربوي أن يتوافر فيه مهارات قيادية للقيام بعمله بشكل أفضل ويحسن من أدائه ورفع مستواه، منها: **المهارات الذاتية:** تتضمن السمات الشخصية والعقلية والمبادأة والابتكار، و**المهارات الفنية:** تتضمن امتلاك المدير المعارف والخبرة المكتسبة في مجال تخصصه، و**المهارات الإنسانية:** تتضمن مدى كفاءة المدير في التعرف إلى متطلبات العمل مع الأفراد، وحسن التعامل معهم وكسب ثقتهم ورفع روحهم المعنوية، و**المهارات التفاعلية (الفكرية):** وتتمثل في مقدرة المدير على التخطيط والتفكير والتنبؤ بإمكانية إسهام كل قسم في المؤسسة واعتمادها على بعضها في تحقيق التوافق بين متطلبات المؤسسة واحتياجات بيئتها (المشاقبة، 2014).

وتعني مشكلة الأداء أن معدل أداء الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط، عن معدل الأداء القياسي؛ إذ توجد لدى المدير مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد، وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد. وترجع مشكلات الأداء إلى تصرفات الفرد الشخصية، مثل: إثارة المتاعب، العراك، عدم التعاون، الغياب والتأخر، عدم النزاهة، أو ترجع إلى الأداء الوظيفي، مثل: عدم الكفاءة، والتمرد، وعدم اتباع تعليمات المدير (فليه وعبد المجيد، 2014).

ويعد تقييم الأداء من الأمور المهمة لمتابعة تنفيذ المهمات، التي تحد من الأخطاء في العمل أو الانحراف عن آلية تنفيذ الأعمال والوظائف المختلفة، وهي ليست فقط لمخرجات العمل وإنما

تشمل كل شيء في المؤسسة من البداية إلى النهاية، وعملية تقييم أداء مدير المدرسة من أهم الأسس التي تحدد الكفايات والمهارات اللازم أن يكتسبها المدير لتمكينه مهنيًا (عودة، 2016).

وتؤثر ضغوط العمل سلباً أو إيجاباً على مستويات أداء المديرين في العمل وموقفهم تجاه مدارسهم والعاملين معهم، باعتبار أن المدير والعاملين في المدارس يقضون وقتاً طويلاً من حياتهم في تلك المدارس وبيئتها، مقارنة مع الوقت الذي يقضونه خارج المدرسة.

مشكلة الدراسة:

يتأثر مديرو المدارس بالضغوط التي يواجهونها في البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة، وبالعملية التعليمية أكثر من تأثرهم بالبيئة الداخلية المتعلقة بالإجراءات الإدارية التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية والخاصة، وهذا سيؤثر في الأداء الوظيفي لهذه الفئة من المديرين، وبالأخص في الجانب التربوي.

وتعد المثيرات لضغوط العمل مثل: ضخامة المسؤوليات، والعلاقات التصادية بين (الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء)، عوامل قوية تحكم نمط المدير على المستوى المؤسسي، وإن إدراك مديري المدارس تحت هذه الضغوط سوف يؤثر في الأداء والسلوك الوظيفي لديهم. والإدارة المدرسية تواجه ضغوط عمل متعددة الجوانب سوف تؤثر في سلوكه الوظيفي (سلباً أو إيجاباً) وسوف تضعه في تحديات مستمرة وعقبات كثيرة في تحقيق النجاح الذي يطمح له أي مدير مدرسة بإدارة حكيمة ومخلصة لهذه الرسالة الجليلة (الطعاني، 2005).

وأوصت دراسة العلفي (2003) بالاهتمام بأنظمة الترقية، وتطوير إجراءات الاختيار والتعيين، والاهتمام بتحسين ظروف العمل المادية، وضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة لمديري المدارس.

كما أوصت دراسة العلفي (2003) ودراسة الديحاني (2007) ودراسة خليفات والمطارنة (2010) بإجراء دراسة مماثلة لتدريب المديرين على مزيد من أساليب مواجهة ضغوط العمل وتلبية حاجاتهم الأدائية.

واقترحت دراسة الشراري (2012) إجراء مزيد من الدراسات حول ضغوط العمل وأثره في الأداء.

وقد أقترح أبو صلاح (2015) التعرف إلى طرق أخرى للتكيف مع ضغوط العمل، وإجراء دراسة مماثلة وتطبيقها في مناطق أخرى لتعميم النتائج وإدخال متغيرات أخرى.

وكذلك أوصت دراسة الجرادين (2004) ودراسة الخالدي (2008) بإجراء دراسة على مديري المدارس الأساسية ومدارس التعليم الخاص، وإجراء دراسة عن الأداء الوظيفي ومتغيرات أخرى.

إن وجود ضغوط العمل يؤثر في فاعلية أداء المديرين ولها تأثير على كفاءة القيام بالأعمال الإدارية داخل المؤسسة. فقد جاءت هذه الدراسة لتطرح هذا الموضوع لما لها من أهمية قصوى تؤثر في تطوير العملية التربوية وتلبية حاجات المجتمع المتطورة، وقد تعددت المؤسسات التي تسعى على تحسين الكفاءة وتطويرها لدى مديري المدارس لترتفع مقدراتهم ومهاراتهم في قيادة المدارس وللحصول على مخرجات هذه المدارس لمواكبة حاجات الفرد والمجتمع، ومن أجل تطوير العملية التربوية والتعليمية في المدارس.

ومن خلال خبرة الباحث في المدارس الثانوية تتلخص مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس فيها وهو: ما مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وما علاقته بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة عمان.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمّان، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة

نظر العاملين؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة

نظر العاملين؟

3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابة

العاملين في مستوى ضغوط العمل يعزى إلى متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي،

والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابة

العاملين في مستوى الأداء الوظيفي يعزى إلى متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي،

والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى

ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من

وجهة نظر العاملين؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية في استقصاء العلاقة بين مستوى ضغوط العمل لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية ودرجة أدائهم الوظيفي في محافظة العاصمة عمان؛ وذلك لقلّة

الدراسات في هذه المحافظة.

إن لهذه الدراسة أهمية نظرية تتلخص في:

1. توفر أدباً نظرياً وإضافة علمية جديدة إلى الأدبيات، وتغذية المكتبة العربية بشكل عام، والأردنية بشكل خاص.
2. يمكن للباحثين الآخرين أن يستفيدوا من طريقة بناء أو تطوير أو استخدام أدوات البحث.
3. تتناول الدراسة استعراضاً للدراسات الأدبية في مواضيع هذه الدراسة في الجانبين (ضغوط العمل، والأداء الوظيفي).
4. ستفيد الباحثين الآخرين في إجراء دراسات لاحقة.

أما من الناحية التطبيقية:

تظهر أهمية الدراسة في نتائجها المتوقعة، وستفيد هذه الدراسة التربويين، ويؤمل أن يستفيد منها المسؤولون بشكل عام، وتساعد في تقديم رؤية واضحة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة الأردنية (عمّان) بأهمية مستوى ضغوط العمل المترتبة على الأداء الوظيفي والسلوك الناتج عن هذه الظروف، وأن تكون هذه الدراسة مرجعاً لهم إلى تحسين أدائهم في الإدارة، كما يؤمل أن تساعد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيف ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية، من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي ونموهم المهني.

مصطلحات الدراسة:

• **ضغوط العمل:** "هي الصعوبات التي تواجه الفرد داخل بيئة عمله؛ إذ تترك له آثار

نفسية، جسدية سلوكية كعبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور" (تماسني، 2015، 7).

ويعرّف مستوى ضغوط العمل إجرائياً بأنه: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من خلال استجابات العاملين عن أداة ضغوط العمل، والمكونة من (نوع العمل وعلاقاته، والطلبة، والبيئة المادية للعمل، والمجتمع المحلي).

• **الأداء الوظيفي:** "الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة لتحقيق أهداف المؤسسة وديمومتها والمحافظة على ميزتها التنافسية" (Robbins & Wiersema, 1995, 278).

ويعرّف مستوى الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من خلال استجابات العاملين عن أداة الأداء الوظيفي، والمكون من (نوع العمل، والطلبة، والمعلمون).

• **العاملون في المدرسة:** يقصد بهم الأفراد الإداريين - باستثناء المديرين - والفنيين والمعلمين مدرسي المقررات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

1. الحد البشري: العاملين في المدارس الثانوية الحكومية.
2. الحد المكاني: محافظة العاصمة الأردنية (عمّان).
3. الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2018/2017.

محددات الدراسة:

1. مدى دقة الصدق والثبات لأدوات البحث.
2. مدى دقة استجابة أفراد العينة وموضوعيتهم.
3. لا تطبق نتائج هذه الدراسة وإجراءاتها إلا على أفراد المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات الأخرى المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بمتغيري الدراسة: ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وكذلك عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

اشتمل الأدب النظري وعلى الموضوعات التي تناولت ضغوط العمل والأداء الوظيفي، كما يأتي:

1. ضغوط العمل التنظيمية وتشمل:

تعدّ ضغوط العمل من الأمور التي لها تأثيراتها السلبية، وهذا ما دفع الباحثين لدراسة هذا الموضوع، وسيتم تناول ضغوط العمل من حيث مفهومها، ومصادرها، ومراحلها، وآثارها، ومواجهتها، وكما يأتي:

مفهوم ضغوط العمل:

عرّف العديلي (1993، 132) ضغوط العمل بأنها: "المثيرات النفسية والفزيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعله يصعب عليه التكيف مع المواقف وتحويل دون أدائه بفعالية".

وتعرّف بانها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط" (عمار، 2006، 43).

وَعَرَّفَ سميث (Smith) المشار إليه في حريم (2009، 331) الضغوط بأنها: "إكراه، وقسر، وجهد قوي، وإجهاد، وتوتر، لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية". وعرفها عقيلي (2013، 331) بأنها: "صفة يمكن أن تطلق على أي عمل أو وظيفة داخل المنظمة، بمعنى أنها ليست محصورة في فئة معينة من الوظائف أو الأفراد، بل تشمل الجميع، لكن شدة الضغط تختلف من عمل لآخر ومن فرد لآخر". أما سرحان (2014، 720)؛ فقد عرف ضغوط العمل بأنها: "وجود عمل كثير لإنجازه في الوقت المتاح، ويستدعى معه الشعور بالإحباط لدى الفرد لارتباطه بوظيفة أو مهمة معينة نتيجة عوامل مختلفة شخصية ووظيفية وأخرى تتعلق ببيئة العمل نفسه"، وهي في الأصل حالة نفسية وذهنية وجسمية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور بالإرهاق البدني كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم الرضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع.

ويعرّف ضغط العمل بأنه: "تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسدية ونفسية أو سلوكية لديه تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، أو تؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء" (منصور ووزان، 2016، 398).

مما سبق يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها مجموعة من العوامل الشخصية والإدارية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية المترابطة على الفرد نفسه، مما يؤدي إلى التأثير على صحة الفرد وسلامته وأدائه في المؤسسة، إما إيجاباً أو سلباً.

مصادر ضغوط العمل:

هناك العديد من العوامل والمؤثرات المتنوعة والتي تشكل مصادر ضغوط للعمل، ومنها ما يتعلق بالعمل الذي يمارسه الفرد، أو الجماعة التي يعمل معها، أو عوامل تنظيمية تتعلق

بالمؤسسة التي يعمل بها. ومن المحتمل أن يكون هناك أكثر من عاملين تؤثر في الفرد وتسبب له ضغوط في الوقت نفسه، مثل: إرهاق الفرد من عمله، ومدير لا يحسن التعامل مع موظفيه ولا يقدرهم (حريم، 2009).

وقسم فلييه وعبد المجيد (2014) مصادر ضغوط العمل بحسب الآثار المترتبة عليها إلى:

- أ. **ضغوط إيجابية:** نافعة ومفيدة للأفراد والمؤسسة نفسها، وتكون معتدلة وتثير حافزاً ودافعاً للإنجاز والمقدرة على الإنتاج والشعور بالرضا، وتؤدي إلى رفع مستوى الأداء للأفراد كماً ونوعاً، وتساعدهم على التركيز في العمل، وتزودهم بالقوة والثقة والتفاؤل.
- ب. **ضغوط سلبية:** ضارة ومؤذية للأفراد والمؤسسة نفسها، وتؤدي إلى الشعور بعدم الرضا والإحباط في العمل، وانخفاض الروح المعنوية والشعور بالقلق والتوتر والأرق والفتل والتشاؤم.

وتقسم حسب الفترة الزمنية التي تستغرقها الضغوط إلى: **ضغوط بسيطة:** تستمر ثوان أو ساعات، و**ضغوط متوسطة:** تستمر من ساعات إلى أيام، مثل مدة العمل الإضافي أو زيارة شخص غير مرغوب فيه أو آلام في الجسم، و**ضغوط شديدة:** تستمر لأسابيع أو أشهر أو سنوات، مثل: وفاة شخص أو سفره أو انتقاله من العمل أو توقيفه عن عمله (فلييه وعبد المجيد، 2014).

وصنّفها العديلي (1993) إلى:

- أ. ضغوط ناتجة عن البيئة المادية: في أثناء ممارسة الفرد عمله، وقد تكون اجتماعية أو نفسية أو تقنية. وقد تشمل العوامل المحيطة بالفرد في المؤسسة مثل: التكيف، والإضاءة، والأثاث، والأصوات، وغيرها.

ب. ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية عند التعامل مع الزملاء في العمل، ولها علاقة

بسلوك الآخرين في تحقيق أهداف المؤسسة.

ت. ضغوط شخصية ناتجة عن خصائص الفرد الشخصية أو المكتسبة. فالأفراد مختلفين في

شخصياتهم وصفاتهم وخصائصهم، منهم شخصيات حادة، ومنهم مرنة، ومنهم ذو

حساسية زائدة، أو مسيطرون، أو متساهلون ومتسامحون.

وذكر خبيص (2016) بعض مصادر الضغوط، ومنها: مصادر التغيرات الاجتماعية التي

تؤثر في المدرسة بشكل كبير مثل الضغوط السياسية، والتغيرات التكنولوجية والمعرفية،

ومصادر تتعلق ببيئة المدرسة نتيجة غموض الدور للعاملين فيها والعبء الوظيفي وطبيعة

المهنة والمناخ التنظيمي وثقافة المدرسة.

وأضاف الشريف (1996) بأنّ من مصادر ضغوط العمل نمط القيادة والإشراف، والذي له

دور كبير وأهمية شديدة وخاصة على المدير، فالمديرون ليسوا سواء في التعامل مع العاملين

من حيث تحفيزهم وزيادة دافعيتهم وتوقيع العقوبات عليهم واتخاذ القرارات بشأنهم، فهم أكثر

تعرضاً لضغوط العمل وأكثر قلقاً وتوتراً.

وحددت لينجويست (Lindquist, 2000) بعض المصادر التي يواجهها مديرو المدارس،

على النحو الآتي: عدم توفر الوقت اللازم لحضور أعمال الصيانة والمسائل المتصلة بالبناء،

وعدم توفر الوقت اللازم لقضايا التعليم، وفقدان الموظفين المؤهلين في بعض الأحيان لنجاح

البرنامج، والوقت اللازم لتوليد الدعم العام للمشروعات المالية أو السياسية، والتفاوت بين

التوقعات التعليمية للمنطقة والمطالب اليومية الفعلية، وعدم توفر الوقت للعمل مباشرة مع

المعلمين لتحسين التعليم، والافتقار إلى الرقابة في شؤون الموظفين، والتعارض بين الالتزامات

المهنية والشخصية، والعزلة عن الآخرين الذين يفهمون مديري المدارس.

وتوجد مصادر لضغوط العمل لدى مديري المدارس ناشئة عن الدور: مثل ردود فعل المدير وأفعاله ومعتقداه واتجاهاته نحو المدرسة، والمهمة: العمل الشاق الذي يقوم به المدير والمهام اليومية له، والوقت الضائع في المكالمات الهاتفية، والمشاركة في النشاطات خارج المدرسة، وحدود العمل: نتيجة تخطيط الميزانية وتنفيذ اللوائح والقوانين ومناقشة قضايا التعليم واقضايا العاملين، وتسوية الخلافات: عند قيام المديرين بحل الصراعات التنظيمية وحل الخلافات بين العاملين وحل الصراع بين أولياء الأمور والمدرسة والطلبة أنفسهم (علاونة، 2013).

كما أوردت العش (2010) أن من مصادر ضغوط العمل ما يأتي:

1. غموض الدور: ويعني عدم توفر المعلومات الكافية لدى العاملين عن الدور المطلوب منهم للقيام به أو عن طريقة أدائه، وهذا يسبب ضغطاً نفسياً لديهم ويشعرهم بعدم السيطرة على عملهم.
2. صراع الدور: أحياناً تكون الأدوار أو التوقعات متعارضة مع توقعات المسؤولين، فضلاً عن رغبة العاملين في تحقيق أهدافهم الخاصة، وهذا يزيد من الضغط النفسي عليهم.
3. عبء الدور: زيادة عبء الدور، أو انخفاض الدور.
4. الأحداث الشخصية: مثل فقد الزوجة أو الزوج، والطلاق، والإصابة بمرض خطير، والحمل، والأعياد، والإحالة على التقاعد، فهذه الأحداث تؤثر في أداء الفرد وتؤدي إلى التوتر.
5. تأثير شخصية الفرد: تختلف شخصية كل فرد عن الآخر، فمنها الحيوية أو الحادة في الطبع، أو أصحاب الشخصية التي تبحث عن تطوير عمل الفرد، وهذا يسبب توتراً وضغطاً نفسياً.

6. عدم توافق شخصية العامل مع متطلبات التنظيم الرسمي: بعض المؤسسات المتسمة بالبيروقراطية والمنقيدة باللوائح والقوانين لا تأخذ في حسابها الاعتبارات شخصية ورغبات العاملين لديها، وهذا يولد ضغوطاً نفسية.
7. مشكلات الخضوع إلى السلطة: ممارسة النفوذ والسلطة من المدير على العاملين، واختلاف درجة تقبلهم لهذا النفوذ والسلطة، تؤدي على الشعور بالتوتر لدى بعضهم.
8. اختلال العلاقة الشخصية: من الطبيعي وجود علاقات شخصية بين الزملاء في العمل، وعند إساءة استثمار هذه العلاقة تصبح العلاقة عدوانية، ويترتب عليها صراعات ومشكلات وإساءة للحرية الشخصية وعدم الحفاظ على سرية المعلومات بينهم.
9. صعوبة العمل وطبيعته: صعوبة العمل وعدم معرفة العاملين الجيدة بالعمل المكلفين به، أو عدم فهم طبيعة العمل وجوانبه، ما يسبب قلقاً ومشكلة لديهم، وهنا يأتي دور المدير في توضيح وشرح وإطلاع العاملين على طبيعة العمل المكلفين به وطريقة أدائه، وإلا سيؤدي إلى شعور العاملين بصعوبة العمل وأن العمل أكبر من مقدراتهم.
10. التنافس: تنافس الأقسام والأفراد للحصول على أكبر قدر من الموارد يتطلب جهداً، وقد يؤدي إلى ضغط نفسي.
11. اختلال بيئة العمل المادية: أي خلل في الظروف المادية للعمل مثل: الإضاءة، والحرارة، والرطوبة، والتهوية، والضوضاء، يمكن أن يولد شعوراً لدى الأفراد بعدم الراحة وزيادة التوتر والضغط النفسي.

مراحل ضغوط العمل

حدد سيلبي (Seley, 1976) والراشد (2005) ثلاث مراحل للضغوط، وهي:

أ. **المرحلة الأولى (الإنذار):** وفيها يتهيء الجسم لمواجهة التهديد الذي يربكه ويؤدي إلى إفراز هرمونات الغدد، وزيادة ضربات القلب وضغط الدم، وزيادة معدل التنفس والتوتر للعضلات.

ب. **المرحلة الثانية (المقاومة):** وفيها يحاول الجسم إصلاح الضرر الناتج عن المرحلة الأولى ويحاول مقاومة مسببات الضغط.

ت. **المرحلة الثالثة (الإنهاك):** وفيها تصبح طاقة الجسم منهكة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغوط، واستمرت لفترة طويلة، مما يؤدي إلى أمراض مثل الصداع، والقرحة المزمنة، والأزمات القلبية.

وأضاف الخضير (1991) مرحلتين، هما: **مرحلة الانحسار والانتكاش:** وفيها تبدأ قوى الأفراد المعارضين إلى التعاون مع الإدارة والمشاركة وتقديم المساعدة، وذلك في حال يتحقق جانب من المطالب أو يزول أحد مسببات الضغوط للأفراد. **ومرحلة الاختفاء والانتهاك:** وفيها يفقد الأفراد المسببات لضغوط العمل لديهم، وتتحقق مطالبهم بالكامل.

آثار ضغوط العمل:

تظهر الكتابات والدراسات والأبحاث حول ضغوط العمل أن هناك آثاراً سلبية وضارة، أو إيجابية ونافعة تنتج عن هذه الضغوط، وهي كما يأتي:

آثار سلبية:

رأى حريم (2009) بأن لضغوط العمل آثاراً سلبية، منها:

- **سلوكية:** مثل: الإدمان على الخمور والمخدرات، أو الإفراط في التدخين والأكل والنوم.
- **موضوعية:** مثل: القلق، والملل، والاكتئاب، والإرهاق، والإحباط، والعدوانية، واللامبالاة، وفقدان الأعصاب.

- إدراكية/ذهنية: مثل: ضعف التركيز، وحساسية زائدة، وعدم المقدرة على اتخاذ القرار السليم.

- فسيولوجية: مثل: زيادة ضغط الدم وضربات القلب، والعرق، والجفاف، وزيادة التنفس.
- تنظيمية: مثل: الغياب، وانخفاض الإنتاجية، والعزلة، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الولاء والانتماء.

وأضاف دهمش (2010) بعض الآثار السلبية لضغوط العمل، منها:

- انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية: تؤدي ضغوط العمل إلى خلل في أداء كل من المديرين والمؤسسة؛ إذ ينخفض الأداء بصورة كبيرة مع ارتفاع درجة الضغوط.
- زيادة التكاليف: هناك تكلفة كبيرة ناتجة عن ضغوط العمل على الفرد والمؤسسة من الناحية الصحية والاقتصادية والتنظيمية، ووجود خسائر اقتصادية كبيرة نتيجة ذلك.
- تعطيل اتخاذ القرارات: بما أن استقرار المؤسسة يساعد في اتخاذ القرارات الجيدة والسليمة، فإن ضغوط العمل تؤدي إلى محدودية المعلومات وعدم المقدرة على التحليل للمواقف بشكل جيد، وهذا يؤثر في اتخاذ القرار بعدم استطاعته التعرف إلى البدائل المناسبة والخوف من نتائج هذه القرارات في حال كانت خاطئة.

وبيّن عبد الفتاح (2013) عند زيادة نسبة الضغوط عن الحد ينتج بعض الآثار السلبية:

جسمية: صعوبة التنفس، القرحة، ارتفاع ضغط الدم، وشخصية: إحباط وتوتر وقلق واكتئاب وعصبية وشعور بالذنب، وسلوكية: فقدان الشهية والتدخين وضعف الأداء، وذهنية: الشroud والنسيان وعدم المقدرة على اتخاذ القرار.

وتؤثر ضغوط العمل في المؤسسة بزيادة التكاليف، والاستياء من العمل، وانخفاض الروح المعنوية، والتغيب والتأخير عن العمل، وكثرة الشكاوى، وعدم الدقة في اتخاذ القرارات، وسوء الاتصالات وتشويه المعلومات، والشعور بالإحباط (ندى، 2009).

آثار إيجابية:

رأى فلييه وعبد المجيد (2014) بعض الآثار الإيجابية لضغوط العمل منها: تنمية المعرفة لدى الفرد، ودعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين، ورفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين، وزيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل، ومعالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل وفي الوقت المحدد، واكتشاف المقدرات والكفاءات المتميزة بين العاملين، وتنمية الاتصال بين العاملين الرسمي وغير الرسمي.

ويوجد ضغط إيجابي يحتاجه الفرد ويعد حافزاً له لتحقيق قدر كبير من النجاح في عمله وحياته؛ مما يؤدي إلى زيادة دافعيته للعمل وتحسين أداء الفرد وتقديم أفضل ما لديه (الغريير وأبو أسعد، 2009). ويستخدم كأداة تحذير وتنبيه للمشكلات والصعوبات التي يتعرض لها الفرد والمؤسسة من أجل التخفيف من حدة هذه المشكلات، وتؤدي إلى زيادة النشاط والدافعية والتركيز في العمل والتميز والتفائل، وتعلم الفرد الهدوء وتزيد من مقدراته على ضبط الانفعالات واختيار أفضل البدائل المتاحة وزيادة الإنجاز (عقلة، 2014).

مواجهة ضغوط العمل وإدارتها:

تعد مواجهة ضغوط العمل وإدارتها من الأمور المهمة جداً في المؤسسة ولجميع الأفراد، وهي لا تقتصر فقط على معالجة الضغوط، وإنما يمكن إثارتها وتنشيطها بدرجات معينة في المؤسسة وذلك من أجل توظيفها في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق نتائج إيجابية فيها. ويمكن تقسيم وسائل معالجة وإدارة الضغوط إلى: (حريم، 2009)

أ. **الوسائل التنظيمية:** تشمل الضغوط الناشئة عن العمل والمنظمة على الأفراد، وللتخفيف منها ومعالجتها يمكن عمل ما يأتي: تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها، وإعادة النظر في تصميم الأعمال ليساعد على إثراء الأعمال، وتوفير مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد، وتوفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، وتخطيط وتطوير المسارات والتدرجات الوظيفية للأفراد، وتوفير برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بمعالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها، والإرشاد النفسي لتحسين صحة الأفراد عقلياً وسلامتهم.

ب. **الوسائل الفردية:** تشمل الضغوط الناشئة عن الفرد نفسه وسلوكه، ويمكن معالجتها عن طريق: الاسترخاء؛ لانخفاض التوتر وانخفاض ضربات القلب، والتأمل؛ وهو تفريغ ذهن واسترخاء ذهني والابتعاد بالتفكير عن ما يسبب الضغوط لدى الأفراد، والفكاهة؛ والضحك يساعد في تجنب الضغوط، التغذية البيولوجية الراجعة، باستخدام أجهزة إلكترونية لتدريب الأفراد وزيادة إدراكهم والتجاوب مع أي تغيير يطرأ على الجسم، وضبط السلوك ذاتياً، وإعادة البناء المعرفي؛ لتشجيع الأفراد أن الإخفاق في العمل لا يعني الفشل، شبكة العلاقات؛ لتوثيق العلاقة بينه وبين الزملاء في العمل.

ويمكن إدارة الضغوط على مستوى الفرد: إدارة الوقت بفاعلية، والتفويض، وتعلم أن تقول لا (لا تجامل)، والمحافظة على الغذاء، وطلب المساعدة من التخصصين في معالجة الضغوط (عبد الفتاح، 2013).

ومن أجل التعامل مع التوتر هناك نوعان من استراتيجيات التكيف: استراتيجيات العمل المباشر وهي تهدف إلى مسايرة هذه الضغوط واعتبارها إيجابية ومفيدة، والاستراتيجيات التخفيفية للتقليل من هذه الضغوط بدلاً من منعها. ويمكن تقسيم الاستراتيجيات إلى خمس فئات:

الأنشطة البدنية، والأنشطة العقلية التي تأخذ العقل بعيداً عن مصدر التوتر، والأنشطة التدميرية التي يمكن أن تكون ضارة، مثل المخدرات أو الكحوليات؛ والتخطيط المباشر للوسائل الكفيلة بمنع الإجهاد، والأنشطة النفسية مثل اتخاذ موقف سليم، والنكتة، والصلاة، والتأمل (Liming, 1998).

واقترح هاجسميو (Hadjisymeou, 2010) لإدارة الضغوط تطبيق استراتيجيات مختلفة نفذتها منظمات عدة، منها: تحديد العوامل التي تؤدي إلى الضغط على الموظفين لإعطاء مزيد من المشاركة في العمل. ثم الإدارة المناسبة من الوقت، والمدة اللازمة للعمل المنجز والحفاظ على الأولويات لكل مهمة، واختيار قائد جيد لديه الرؤية والإلهام للموظفين، والحد من الأدوار المتضاربة للموظفين وحجم العمل.

ويمكن تخفيض مستوى ضغوط العمل على المديرين عن طريق: (دهمش، 2010)

أ. **تعديل بناء الشخصية للمديرين:** من خلال بناء الذات الإيجابية، بتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتقبل الخبرات وتجنب السلوك الدفاعي، وغيرها مما يساعد في تخفيض مستوى الضغوط لديهم.

ب. **مواجهة الصراع:** التعامل بطريقة سليمة مع الصراع واستخدام القوة الشخصية دون مضايقة الآخرين عن طريق التعبير الإيجابي عن المشاعر والأفكار.

ت. **الوسائل الطبية:** إن معرفة الحالة الصحية للمديرين والكشف الطبي يساعد في التعرف إلى الأسباب للضغوط والعمل على علاجها وتفاديها.

ث. **التغذية الراجعة الحيوية:** تعرض أجهزة الجسم الحيوي للمدير باستخدام الحاسوب ويتم إدراكها بالحواس، وبعدها إجراء التعديلات عليها مثل: تنظيم نبضات القلب والموجات الدماغية.

ج. تنمية المقدرة على إشباع الحاجات لدى المديرين: وتستند هذه إلى هرم ماسلو، لتتوافق أعمال المؤسسة مع ما يتناسب والمقدرات الفردية للعاملين، وإشباع حاجاتهم، وتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك بالعمل الجاد والارتقاء بمستوى الأداء مما يخفف من ضغوط العمل.

ح. التعزيز: يوجد العديد من الوسائل التي تساعد في تحسين نظام الحوافز للأفراد، منها: دعم الحاجات الاجتماعية، مشاركتهم في التخطيط والقرارات، تعزيز العمل بروح الفريق، وهذا كله يدعم التعزيز لدى الفرد كي يبذل أقصى جهد ممكن للحفاظ على الصورة المأخوذة عنه.

2. الأداء الوظيفي:

يُعدّ الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فكان الاهتمام بهذا الموضوع له أهمية بالغة، مما تطلب البحث عن قيادات جديدة، أو استحداث أقسام تهتم بنظام الجودة والأداء، وفيما يأتي سيتم تناول موضوع الأداء الوظيفي من حيث مفهومه، وعناصره، وتقويمه، وطرائق تقويمه، والعلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

مفهوم الأداء الوظيفي:

أساس الإتقان في الأعمال في الإسلام هو توفر المعرفة أولاً والدليل على ذلك قول الله تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ﴾ (الإسراء: 36)، والمعرفة بدون عمل لا فائدة منها، وقد أكد الله تعالى ذلك بقوله: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (التوبة: 105)، ولهذا

على أي إنسان أن يتذكر أن فوق رقابة البشر هناك رقابة من الله تعالى وهي أعلى درجات المساءلة الفردية والجماعية.

والتأكد من إتقان الأداء في العمل الذي يقوم به الإنسان في عمله وخلوه من النقص والعيوب من الأمور الضرورية لإنجاز العمل والإنتاجية، فقد حث الرسول صلى الله عليه وسلم على إتقان العمل فقال: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ" (البخاري، 1998)، والإتقان هنا يستدعي من الفرد أن يؤدي عمله على أكمل وجه، ويقوم بالعمل دون تقصير وبإخلاص.

وتعددت تعريفات الأداء الوظيفي عند كثير من الباحثين وللتعرف إلى مفهوم الأداء الوظيفي وتعريفه نورد منها ما يأتي:

الأداء لغة: "أدى تأدية، أوصله وقضاه، وتأديت له من حقه: أي قضيته" (الفيروزآبادي، 1987، 38). ويعرف بأنه: "إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية أو العقلية أو النفسية" (شحاتة والنجار، 2003، 29).

وقد عرف الخالدي (2008) الأداء الوظيفي بأنه: "تحليل أداء مديري المدارس للمهمات الإدارية لتحديد مستوى أدائهم الفعلي وتشخيص نقاط القوة في هذا الأداء ومواطن الضعف فيه، من أجل تعزيز الأولى ومعالجة الثانية، بما يسهم في تحقيق أهداف النظام التربوي".

وعرفه الحراشنة (2010، 91) بأنه: "مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهماته وتحمل مسؤولياته".

وعرفه سلطان المشار إليه في خليفات والمطارنة (2010، 603) بأنه: "هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالمقدرات وإدراك الأدوار أو المهمات، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهمات الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد".

ويعرّف أيضاً بأنه: "السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهمات الموكولة إليه لتحقيق الهدف المخطط له" (بحر وأبو سلطان، 2013، 185).

وقد عرفه سرحان (2014، 213) بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة وواجباتها وفقاً لمعدل مفروض، أو درجة الأهداف التي وضعت للعامل/ الفريق/ المؤسسة ومطلوب تحقيقها". وهو مجموعة النشاطات التي تنفذ في مكان العمل وتتعلق بالإنتاجية والحضور والانصراف والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية.

كما عرفته المشاقبة (2014، 26) بأنه: "بيان أداء مديري المدارس ومدى فعاليتهم وإنجازهم للمهام الإدارية وتنظيمها ومدى مقدرتهم على القيادة المدرسية وتسيير شؤونها، وتحديد مستوى أدائهم، والكشف عن نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها ونقاط الضعف لتداركها وتصحيحها، مما يسهم في نجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهداف النظام التربوي".

والمقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، لأن تأثير المقدرة على العمل وعلى مستوى الأداء يعتمد على رغبة الفرد في العمل، وكذلك تأثير الرغبة في العمل وعلى مستوى الأداء يعتمد على مدى مقدرة الفرد على القيام بالعمل، وذلك بالمعادلة:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على أداء العمل} \times \text{الرغبة في العمل (زبيدات، 2012)}$$

ومما سبق يمكن تعرف الأداء الوظيفي بأنه عبارة عن توظيف المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد لإنجاز العمل والقيام بالمهام الموكولة إليه، وباستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة الاستخدام الأمثل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ورفع إنتاجيتها وكفاءتها.

عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته:

هناك ثلاثة عناصر رئيسة حسب ما ذكرها موسى والصباغ المشار إليهما في (حبتور

2007؛ صلاح الدين 2016؛ المشاقبة 2014)، وهي:

- **العامل:** بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة للعمل.
 - **الوظيفة:** من ناحية متطلباتها وتحدياتها.
 - **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي.
- فلا بد من التفاعل والتناغم بين هذه العناصر من أجل الحصول على نتائج أفضل وكفاءة أعلى للمؤسسة التي ينتمي لها الفرد، كما يجب أن يكون للحوافز دور فاعل في كل ذلك؛ لأنه يزيد من دافعية الأفراد من تطوير أنفسهم وتحسين أدائهم، مما ينعكس على تحسين ورفع أداء مؤسستهم.
- وأضاف الحداد (2016) وزبيدات (2012) والمرازيق (2015) مجموعة من العناصر: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، ونوعية العمل، وكمية المنجز، والمثابرة والوثوق.
- بينما أضاف الشايجي المشار إليه في اللوزي والزهراني (2012) عناصر أخرى للأداء الوظيفي، منها: العناصر التنفيذية، والعناصر الأكاديمية، والعناصر التطويرية، والعناصر الأخلاقية، والعناصر الاجتماعية.
- وتعتمد قوة القيادة في الإدارة وفعاليتها على عناصر ثلاثة: (الأسدي وإبراهيم، 2003)
- **عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه،** مثل: الإثابة، والإكراه، والأسس المرجعية للمرؤوسين، والخبرة الشخصية.
 - **توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:** يستطيع التأثير فيهم، وعمل فريق متعاون، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية معهم، يدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - **تحقيق الهدف الوظيفي:** عملية التوجيه في الخطوة السابقة هدفها تحقيق أهداف المؤسسة، وقد يكون هناك أهداف متداخلة مع أهداف المؤسسة مثل: أهداف المؤسسة

وأهداف المدير وأهداف الموظفين، ولكن تحقيق أي من هذه الأهداف يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أشار المساعيد (2015) إلى مجموعة عناصر للأداء الفعال، منها: **كفايات الموظف** ومهاراته وقيمه واتجاهاته ومعلوماته، و**متطلبات العمل (الوظيفة)** من مهمات وأدوار ومسؤولية، و**بيئة المؤسسة** المكونة من عوامل داخلية وخارجية مثل: الإجراءات والموارد والأهداف والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية.

وهناك محددات للأداء، منها: (القرالة، 2009)

- **الدافعية الفردية:** قد يكون الدافع للعمل قوياً أو ضعيفاً.
- **مناخ أو بيئة العمل:** بيئة العمل ومناخه تكون محفزة للفرد في أدائه للعمل.
- **المقدرة على أداء عمل معين:** أن تكون لدى الفرد المقدرة على أداء عمله المحدد له.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك عوامل متعددة أوردتها الحراحشة (2010) تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى

أداء الفرد، منها:

- أ. **المناخ التنظيمي:** هو مجموعة عوامل تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة، كنمط القيادة والتشريعات والحوافز والمفاهيم المعمول بها في المؤسسة، لرفع أداء المؤسسة.
- ب. **الروح المعنوية لدى الموظف:** لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي، وقد زاد اهتمام الباحثين بها بصورة كبيرة، وأن هناك علاقة طردية بين الأداء الوظيفي والروح المعنوية للموظفين سلباً أو إيجاباً.
- ت. **المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور:** هو استثمار مقدرات الفرد ومهاراته في

تجاوز صعوبات العمل التي يواجهها في عمله ويستثمرها في التفاعل مع كل ما له نتائج

في صالح العمل.

ولا يتأثر الأداء الوظيفي بكل عامل من هذه العوامل بصورة مستقلة، بل من تفاعل كل عامل مع العاملين الآخرين، مما يحقق مستوى جيداً للأداء الوظيفي للفرد؛ وعليه إذا كان تفاعل العوامل الثلاثة معاً إيجابياً، فسيكون الأداء مرتفعاً، وإن كان التفاعل للعوامل السابقة متدنياً؛ فسيكون الأداء منخفضاً (اليازجين، 2003).

وأشار القرالة (2009) إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي على النحو

الآتي:

- **التوقعات:** ما هو متوقع من العاملين، وتحديد الأهداف للأداء بشكل واضح وتعميمها على الجميع.

- **الدوافع:** وجود دوافع محببة لدى العاملين تدعم الوصول للأداء المنشود.

- **المصادر:** امتلاك العاملين الأدوات والموارد التي يحتاجونها للوصول إلى الأداء.

- **التغذية الراجعة:** معرفة نتائج الأداء وإبلاغها للعاملين باستمرار.

- **القدرات:** امتلاك المقدرات الفكرية والجسدية والنفسية.

- **تصميم العمل:** العقبات التي تواجه العاملين أمام الأداء، أو تداخل الأعمال، أو الإجراءات المتبعة في أداء العمل.

وأضاف حبتور (2007) أنه ظهر عامل معاصر في الإدارة العامة وهو المدخل البيئي أو

المدخل الأيكولوجي، ويهتم بدراسة العوامل النفسية والاجتماعية والإنسانية، والعلاقة بين الإدارة وبيئتها الخارجية والداخلية.

كما أضاف المساعيد (2015) إلى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

- **الاختلاف في حجم العمل:** المؤسسة الكبيرة تحتاج إلى موارد وحجم عمل أكثر من ما تحتاجه المؤسسة التي لديها حجم عمل أقل.

- **التحسينات التنظيمية:** اختصار خطوات العمل في عملية ما، وملاءمة الإجراءات، يقلل من الموارد المستخدمة في هذا العمل، مما يؤثر في الأداء.

- **العوامل الفنية والتكنولوجية:** إدخال التكنولوجيا المعاصرة والحديثة من أجهزة وبرامج يساعد في رفع مستوى الأداء للعاملين.

ويتضح مما سبق التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسات التربوية ومديرو المدارس والذي يعتمد بصورة كبيرة على الدافعية من أجل تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي لديهم، ويبدو أن الدافعية تزداد بالمكافآت الداخلية المعنوية مثل: احترام الذات والشعور بالمسؤولية والإنجاز والتقدير.

تقويم الأداء الوظيفي وأهدافه:

تقويم الأداء: هو "عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات عن أداء مدير المدرسة وتحليلها في ضوء معايير محددة مسبقاً، بهدف وصف أداء المدير وتحديد كفاءته بصورة يساعد على تحسين الأداء، وتطوير الإمكانيات، وإيجاد قاعدة قوية للقرارات الإدارية" (عطير، 2009، 24).

وتعدّ عملية تقويم الأداء في المؤسسات أحد الأعمال الرئيسة لإدارات الأفراد أو شؤون الموظفين لمعرفة مستوى أداء الأفراد الحالي، ومحاولة تطوير الأداء وتنميته في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسات (العديلي، 1993).

وتعدّ عملية تقويم الأداء عملية لقياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة من الناحية الإنتاجية والسلوكية والمعرفية، وتحديد قابلية وإمكانات كل فرد في المؤسسة لما يؤديه من واجبات، ومدى احتياجاته إلى التطوير بشكل دقيق وواضح، وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يعمل بها وخلال فترة زمنية معينة (الحراشنة، 2010).

وتهدف عملية التقويم إلى توفير المعلومات عن الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، من أجل تطوير أداء العاملين وتحسينه، وتزويد الرؤساء في المؤسسة بالأداء العام. وهي بمثابة مرجع

للإدارة في حال تظلم أحد الأفراد من قرار يطال ترقيته أو إنهاء خدماته، وكذلك تساعد الأفراد العاملين في معرفة نقاط ضعفهم ومعالجتها وتداركها، ومعرفة نقاط قوتهم والسعي إلى تمثيلها والمحافظة عليها، من أجل الحصول على الترقية أو المكافأة، وكما تساعد في رفع الروح المعنوية للأفراد، وتساعد في معرفة الاحتياجات التدريبية لهم وتحديد البرامج المناسبة لتدريبهم وتطويرهم (المرزوق 2015).

كما تهدف عملية تقييم أداء المديرين والتي لا تكون بطريقة عفوية، بل تكون عملية هادفة ومخططة، وإلى تطوير أداء المدرسة وتحقيق أهدافها، فيكون الهدف: التنافسية: تزداد المنافسة بين المديرين بازدياد الرغبة في التقييم. والرغبة في البقاء: المؤسسة لا تتغير. وتحسين الأداء: تسعى المؤسسة إلى تحسين الأداء بالقيام ببعض التغييرات على طرائق العمل والأداء فيها (أبو عميرة، 2012).

ومن متطلبات عملية تقييم الأداء الوظيفي النظر إلى الأمور الآتية: (الحراشنة، 2010)

أ. كمية الجهد المبذول: مقدار الطاقة الجسمية والعقلية المبذولة خلال زمن محدد؛ لقياس سرعة أو كمية أداء العمل.

ب. نوعية الجهد المبذول: مستوى الجودة والجهد في الأداء، ومدى مطابقته لمواصفات موجودة مسبقاً، من أجل قياس درجة التطابق بين العمل المطلوب والعمل المنجز.

ت. نمط الأداء: الأسلوب والطريقة للجهد المبذول في العمل، من أجل قياس المهارة في العمل.

ويرتكز تقييم الأداء على عدة عوامل، منها: درجة الانتظام والحضور إلى العمل، وعدد مرات التأخير في الحضور، والمظهر في المواقف التي تتطلب ذلك، ومراعاة القواعد والقوانين والتعليمات، واتباع الأساليب الدقيقة في الأداء، ونوعية وجودة المخرجات التعليمية الناتجة عن الأداء (المساعد، 2015).

طرائق تقويم الأداء:

هناك عدة طرق لتقويم الأداء ومنها: (زبيدات، 2012)

أ. مقياس التدرج على الأساس السلوكي: ويتم تقويم الفرد على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل.

ب. مقياس الملاحظة السلوكية: ويتم تقويم الفرد بناء على السلوك الملاحظ وليس المتوقع.

ت. طريقة الإدارة بالأهداف: تستخدم بصورة خاصة للمستويات الإدارية العليا، وتعتمد على

أساس النتائج وليس كفاءة الإنتاج، وتتضمن خطوتين: تحديد الأهداف، ومراجعة الأداء.

وأوردت عطير (2009) بعضاً من طرق تقويم الأداء، منها:

أ. قائمة معايير التقويم: تعتمد على تحديد معايير التقويم، سهلة ويسيرة ومنتشرة بصورة

واسعة، على شكل مقياس به تدرجات تحدد مستوى توافر المعايير في الأداء، وتجمع

درجات التقويم ليكون الناتج هو مستوى أداء الفرد.

ب. قوائم المراجعة: طريقة سهلة وتقلل من التحيز، وتساعد على تحقيق الموضوعية؛ لأن

المقوم يعرف القيم العددية للصفات التي تتوفر في الأفراد، تعتمد هذه الطريقة على

تحديد المقوم للصفات التي تتوفر في الفرد والإجابة عليها بنعم أم لا، وتحويلها إلى قيم

عددية ثم جمعها لتحديد مستوى أداء الفرد.

وأضافت صلاح الدين (2016) من طرائق تقويم الأداء:

أ. طريقة المقارنة: تعتمد على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقويم بصورة إجمالية مع

بعضهم بعضاً وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة.

ب. طرائق مطلقة: لا تعتمد تقويم الأفراد على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم بعضاً؛ بل

بصورة مطلقة. ومن طرائقها: التقرير، الذي يوضح جوانب القوة والضعف ونقاطها في

أداء الفرد والمهارات التي يتمتع بها لتحسين أدائه.

العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي:

تؤثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي تأثيراً كبيراً إما إيجاباً أو سلباً، وعليه فقد جرت دراسات حول هذا الموضوع لأهميته وبيان مستوى تأثير هذه الضغوط في أداء العاملين في المؤسسة وخاصة المديرين منهم. وعادة ما تؤدي الضغوط إلى انخفاض في مستوى الأداء، وفقد الفاعلية بصورة كبيرة.

وتتنحصر العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في أربعة اتجاهات: سلبية، إيجابية، لا توجد علاقة، منحنية (على شكل مقلوب حرف U) (عليقات، 2011).

والعلاقة بين ضغوط العمل وآثارها المختلفة دوراً مهماً في أداء الأفراد داخل المؤسسة، ولإدارة هذه الضغوط في المؤسسة بصورة جيدة أو سيئة نتائجها التي تظهر بصورة واضحة على الأفراد وإنجازاتهم داخل مؤسسة العمل (العديلي، 1993).

وتزيد ضغوط العمل والوظيفة في درجة التوتر والقلق للفرد، ومحاولة ترك العمل، والقيام بأعماله اليومية بصورة غير جيدة، فهو إما أن يتأقلم وينسجم مع الوضع أو يقع تحت تأثير هذه الضغوط التي تؤثر في جهده؛ وبذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي لديه (اليازجي، 2003).

إنّ الضغوط ليست كلها ضارة؛ بل أن تعرض الفرد لضغوط العمل المعتدلة يشكل تحدياً له ويحفزه على مواجهة التحدي، وأنها تساعد على رفع مستوى الأداء وتحسينه؛ لأنها تتطلب من الفرد طاقة وجهد لمواجهة هذه الضغوط (حريم، 2009).

ثانياً: الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، والطريقة التي تم اعتمادها من الأقدم إلى الأحدث، منها:

1. الدراسات ذات الصلة بضغط العمل:

أجرى أتوود (Atwood, 1996) دراسة هدفت إلى تحديد الضغوط لمديري المدارس الثانوية وآثار تلك الضغوط على المديرين في ولاية كاليفورنيا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، طُبِّقَت الاستبانة على مديري المدارس جميعهم البالغ عددهم (320) مديراً، وأظهرت النتائج أنه من غير الممكن عزل ضغوط العمل عن الأداء الوظيفي لمدير مدرسة ثانوية، وهناك فروق في مجالات التمويل المدرسي والتعامل مع المعلمين وأولياء الأمور.

وهدفَت دراسة كونيرت (Konert, 1997) تعرّف العلاقة بين الاحتراق النفسي للمعلمين والضغوط والرضا عن العمل وأساليب التعامل مع الضغوط لمعلمي المدارس المتوسطة في متشغن. واستخدم المنهج التجريبي الكمي، واستخدمت الاستبانة، ووزعت على (220) معلماً في المدارس المتوسطة. وأشارت النتائج إلى: أن زيادة الضغوط أدت إلى فقدان الشخصية، ومستويات أعلى من الاحتراق النفسي وانخفاض مستويات الإنجاز الشخصي. وأن التعامل والتكيف مع الضغوط مرتبط إيجابياً بالإنجاز الشخصي، كما أنه مرتبط سلباً بالرضا عن العمل والاحتراق النفسي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق النفسي للمعلمين، وضغط العمل، والرضا الوظيفي، وأساليب التعامل مع الضغوط تعزى لمتغير الجنس.

وأما دراسة شوميت (Shumate, 1999) هدفت التعرف إلى ضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية واشنطن واستراتيجيات التعامل مع الضغوط، واستخدم

المنهج الوصفي الارتباطي، وقد بلغت عينة الدراسة (272) مديراً من مديري المدارس الثانوية، وتوصلت إلى عدة نتائج، منها: أن مديري المدارس يعانون من مستويات معتدلة إلى مرتفعة من الاحتراق النفسي، وبمستويات منخفضة من الإنجاز الشخصي، وكانت القيود الإدارية أكثر المجالات التي تسبب القلق والتوتر لدى مديري المدارس.

وهدفت دراسة تشاندلر (Chandler, 2001) إلى تحليل العلاقة بين الضغط ومديري الصف الأوسط في المدارس العامة ولاية فلوريدا، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة على (211) مديراً من مديري المدارس المتوسطة العامة ومعلميها، وأظهرت الدراسة أن مديري المدارس المتوسطة جميعهم من ذوي الخبرة ويعانون من التوتر في مواقفهم، كما وجدت هناك فروق بين الذكور والإناث في مجال العلاقات والتعامل مع المجتمع المحلي.

وهدفت دراسة هالينج (Halling, 2003) التعرف إلى الضغوط واستراتيجيات إدارتها لدى مديري المدارس الأساسية في ولاية ساوث داكوتا، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستبانة، طبقت على (253) مديراً، وتوصلت النتائج إلى: أن أكثر مصادر الإجهاد الثلاثة شيوعاً لمديري المدارس كانت متوافقة مع القواعد والسياسات الاتحادية والفيدرالية والتنظيمية، وفرض توقعات عالية بصورة مفرطة على أنفسهم؛ والشعور بأن لديهم عبئاً ثقيلًا جداً من عبء العمل، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الإجهاد التي يعاني منها المديرون استناداً إلى الالتحاق بالمدارس الخاضعة للإشراف، والخبرة، وتحديد الأدوار.

وقام الطعاني (2005) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة وجود مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، واستخدم المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة طبقت على عينة مكونة من (160) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن

درجة وجود مصادر ضغط العمل بدرجة كبيرة من الضغط، وأن العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقة مع الطلبة من أكثر المجالات تأثيراً في المديرين.

وأما دراسة أبو رحمة (2012) فقد هدفت الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم في محافظة غزة، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة، وزّعت على عينة الدراسة المكونة من (189) مشرفاً ومشرفة تربوية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل جاء متوسطاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير فأكثر.

وجاءت دراسة رومني (Romney, 2012) بهدف تحديد مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ولاية تكساس. واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة، وطُبقت على عينة مكونة من (605) من المديرين، وأظهرت نتائج الدراسة: أن هناك ارتباطاً سلبياً بين الإجهاد والرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، وأن مديري المدارس الثانوية لديهم مستوى منخفض من الضغوط والتوتر، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإجهاد تعزى لمتغير الخبرة ولصالح أقل من 5 سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وهدف دراسة نجاري (Ngari, 2013) التعرف إلى مستويات ضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية وأثرها في إدارة التعليم في كينيا، وما ينطوي عليه ذلك من تأثير في إدارة التعليم. واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة، ووزعت على عينة عشوائية مكونة من (134) مديراً، وأظهرت النتائج: أن مديري المدارس يعانون من الضغوط في عملهم وبمستويات عالية من التوتر الناجم عن عبء العمل في المدرسة.

وهدفت دراسة منصور ووزان (2016) التعرف إلى مستوى ضغوط العمل الإداري التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية، واستخدم المنهج الوصفي، وطُورت استبانة وزعت على عينة بلغت (141) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مستوى ضغط العمل الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية هو مستوى مرتفع، وأن المديرات يشعرن بمستوى ضغط عمل إداري أعلى من المديرين، وكذلك كلما زاد مستوى الخبرة في العمل الإداري كلما قل مستوى الضغط الإداري، وكذلك يعاني المديرون من حملة الشهادات العليا مستوى ضغط عمل إداري مرتفع بالمقارنة مع حملة الشهادات الجامعية وأقل.

2. الدراسات ذات الصلة بالأداء الوظيفي:

أجرت اليازجين (2003) دراسة هدفت التعرف إلى علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطُورت أداتان طُبقتا على عينة مكونة من (326) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مستوى صراع الدور لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن كان أقل من المتوسط، في حين مستوى الأداء الوظيفي لديهم كان متوسطاً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وأظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغيرات الآتية: الخبرة والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية ولصالح 10 سنوات فأكثر وأعلى من ماجستير ومطلق أو أرمل على التوالي، على الأداء الوظيفي ككل.

وأما دراسة سيو (Siu, 2003) فقد هدفت إلى استقصاء العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين في هونج كونج: دور قيم العمل الصينية والالتزام التنظيمي، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة طُبقت على عينة شملت (386) موظفاً وموظفة،

وأظهرت النتائج: أن مصادر الضغط والأداء الوظيفي مرتبطان سلباً. وأن الالتزام التنظيمي وقيم العمل الصينية ذات صلة إيجابية بالأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة الجرادين (2004) التعرف إلى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطُورت ثلاث أدوات، وزعت بالطريقة الطبقيّة العشوائية على (290) مديراً ومديرة، و(1160) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن متوسط، وأن مستوى التوتر لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن منخفض.

وأما دراسة حبتور (2007) فقد هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة شبوة، واستخدم المنهج الوصفي، واستبانة مبنية طبقت على (36) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة: أن البعد الاقتصادي له تأثيراً عالياً جداً في فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، وأن الأبعاد الأخرى لها تأثيراً عالياً في فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل لصالح المديرين أصحاب الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات).

وهدفت دراسة الخالدي (2008) التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم، واستخدم المنهج الوصفي، وطُورت أداة ووزعت على عينة مكونة من (270) معلماً، و(219) معلمة، وأظهرت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كان بصورة عامة مرتفعاً، وأنه توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي لصالح الإناث ومن فئة من 5 إلى 10 سنوات، والشهادات العليا على التوالي. وأجرى العمرات (2010) دراسة هدفت التعرف إلى درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، واستخدم المنهج الوصفي، وطُورت استبانة طبقت على عينة مكونة من (236) معلماً ومعلمة وقد بيّنت النتائج: أن درجة فاعلية الأداء في مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط، كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسة، والتحصيل الدراسي، والقيادة، كانت متوسطة، وأن درجة فاعلية أداء مديري المدارس كانت عالية بشكل عام، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة في مجال الاختبارات المدرسية، وفروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتفاعل الاجتماعي مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور من حملة الدبلوم فأكثر وللإناث من حملة بكالوريوس فأقل.

وأما دراسة حنيف وطارق ونديم (Hanif & Tariq & Nadeem, 2011) فقد هدفت لمعرفة دور المتغيرات الشخصية والمتغيرات المتعلقة بالعمل والناجمة عن ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس في إسلام آباد (باكستان). واستخدمت الاستبانة، وطُبقت على عينة من (400) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس الابتدائية والثانوية من المدارس الحكومية والمدارس الخاصة. وأظهرت النتائج: وجود علاقة سلبية كبيرة بين ضغط المعلمين والأداء الوظيفي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للإجهاد تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة لصالح (10) سنوات فأكثر.

وقام المسوري (2012) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي وبحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها في مدينة درنة، واستخدام المنهج الوصفي، واستبانة لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس ووزعت على عينة مكونة من (35) مديراً و(175) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة: تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية، ما بين الضعيف والمتوسط والعالي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المديرين والمعلمين، مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم.

وأجرت المشاقبة (2014) دراسة هدفت إلى استقصاء العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين، واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانتين وزعتا على (400) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية كان مرتفعاً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة أنيانو وازنواجي واوكينجوم وإيني (Anyanwu, Ezenwaji, Okenjom, & Enyi, 2015) التعرف إلى الضغوط المهنية واستراتيجيات الإدارة لمديرين المدارس الثانوية في ولاية كروس ريفر، نيجيريا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة، ووزعت على عينة مكونة من (420) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج: أن سوء بيئة العمل، والضغط من المعلمين، يؤثر في أداء مديري المدارس بغض النظر عن نوع الجنس.

وأجرى المرازيق (2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة جرش في تطبيق معايير الجودة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وبُنيت استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (304) معلمين ومعلمات، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل لصالح 10 سنوات فأكثر.

3. الدراسات ذات الصلة بضغط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

هدفت دراسة العلفي (2003) التعرف إلى فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقته بضغط العمل، استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وطُورت أداتان، ووزعتا على (89) مديراً ومديرة و(350) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى فعالية أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، ومن وجهة نظر المديرين عالية إلى عالية جداً، ولا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى فعالية أداء مديري المدارس الثانوية وفقاً للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة)، وتوجد علاقة سالبة غير دالة إحصائياً بين مستوى فعالية الأداء ومستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية، وتوجد فروق دالة إحصائية في تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى فعالية الأداء ومستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً للجنس ولصالح الذكور.

وأما دراسة أحمد (2006) فهذهت التعرف إلى ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن، استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، طُورت استبانتان، ووزعتا على (3057) معلماً ومعلمة،

وأظهرت نتائج الدراسة: وجود ضغوط في العمل مرتفعة المستوى، وأن هناك مستوى أداء وظيفي عالٍ لدى أفراد عينة الدراسة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي لصالح الإناث وأقل من (5) سنوات وكلية المجتمع على التوالي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي لصالح الإناث و(10) سنوات فأكثر والماجستير على التوالي، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

وأما دراسة لوه وشو وأوي وشانج (Luo & Shu & Oi & Chang, 2010) فقد هدفت التعرف إلى الأساليب الصينية في التعامل مع ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الصين الكبرى، استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبِّقت الدراسة على (380) شخصاً من ثلاث مدن رئيسة في المنطقة، ووجدت الدراسة: أن عوامل الإجهاد تتعلق بالعمل بالأداء الوظيفي. وكان لعبء العمل علاقة إيجابية بكمية العمل، في حين أن للقيود التنظيمية علاقات سلبية مع كمية العمل والحضور، كما أنه وجد أن الحصول على الدعم الاجتماعي له علاقة إيجابية مع كمية العمل، وأن أساليب التعامل مع الضغوط لها علاقة عكسية مع الأداء الوظيفي.

وهدف دراسة خليفات والمطارنة (2010) التعرف إلى أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وطُورَت استبانتان، ووزَّعتا على عينة الدراسة البالغة (331) مديراً ومديرة و(985) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى المديرين كان متوسطاً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة لصالح الإناث وفئة بكالوريوس وأقل

من (5) سنوات على التوالي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة لصالح الذكور وفئة ماجستير وأكثر من (10) سنوات على التوالي.

وهدفت دراسة الشراري (2012) إلى بيان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في جامعة الجوف من وجهة نظر مديري الدوائر الإدارية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة، وزعت على عينة مكونة من (68) من مدراء الدوائر الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل من وجهة نظر مديري الدوائر فيها جاءت ضمن مستوى متوسط، في حين جاء مستوى الأداء الوظيفي كبيراً، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات عبء العمل وغموض الدور تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الخبرة لصالح 10 سنوات فأكثر، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة ولصالح الدراسات العليا و10 سنوات فأكثر على التوالي.

وأجرت زبيدات (2012) دراسة هدفت التعرف إلى ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التربية والتعليم في لواء قصبة المفرق، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وطوّرت استبانة، وطبقت على عينة مكونة من (144) مديراً من مديري المدارس للتعرف على مصادر ضغوط العمل من وجهة نظرهم، و(574) معلماً ومعلمة للتعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم، وتوصلت الدراسة إلى: أن مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس في لواء قصبة المفرق من وجهة نظرهم جاءت بمستوى متوسط، وأن مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفع، وأنه توجد علاقة إيجابية طردية بين بيئة العمل ومستوى الأداء الوظيفي، وتوجد علاقة سلبية عكسية بين

طبيعة العمل ومستوى الأداء الوظيفي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة ولصالح فئة 6-10 سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

وأما دراسة الجسار (2015) فقد هدفت التعرف إلى مصادر الضغوط النفسية السائدة لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (150) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى أن الضغوط النفسية والأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق جاءت بمستوى متوسط، وأن العلاقة بين الضغوط النفسية والأداء الوظيفي علاقة (عكسية) دالة إحصائياً، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الضغوط النفسية وتعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وجاءت دراسة الشيباب (2016) بهدف التعرف إلى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي في مدارس محافظة إربد، واستخدمت الاستبانة، وطبقت على (95) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى أن ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي ولصالح الذكور والماجستير على التوالي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

خلصت معظم الدراسات السابقة المتعلقة بالربط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية، والتي توصلت إليها واعتمادها كمصادر ومراجع لهذه الدراسة، بأن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس يتأثر بعوامل عديدة تشكل ضغوطاً وظيفية للمديرين في المدارس الثانوية، منها السياسات التنظيمية للدور الذي يقوم به مدير المدرسة وبالأخص في التعليم الثانوي، وقد كانت القيم التربوية التي يحرص عليها مديري المدارس مهمة في الأداء الوظيفي لهم وفق التعليمات والأنظمة واللوائح الخاص بمدارس التعليم الثانوي.

فقد هدفت بعض الدراسات السابقة لتحديد مستوى ضغوط العمل التي تواجه مديرو المدارس مثل: دراسة أتوود (Atwood, 1996) ودراسة شوميت (Shumate, 1999) ودراسة تشاندلر (Chandler, 2001) ودراسة الطعاني (2005) ودراسة نجاري (Ngari, 2013) ودراسة منصور ووزان (2016).

وهدفت بعض الدراسات السابقة إلى تحديد مستوى ضغوط العمل مع متغيرات أخرى مثل: دراسة كونيرت (Konert, 1997) ودراسة هالينج (Halling, 2003) ودراسة أبو رحمة (2012) ودراسة رومني (Romney, 2012).

وأما الدراسات التي تتعلق بالأداء الوظيفي فقد هدفت بعضها إلى دراسة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس مثل: دراسة الخالدي (2008) ودراسة العمرات (2010) ودراسة المسوري (2012).

وهدفت بعضها إلى دراسة مستوى الأداء الوظيفي مع متغيرات أخرى مثل: دراسة اليازجين (2003) ودراسة سيو (Siu, 2003) ودراسة الجرايين (2004) ودراسة حبتور (2007) ودراسة المشاقبة (2014) والمرازيق (2015).

وأما الدراسات التي تناولت ضغوط العمل مع الأداء الوظيفي وبحسب اختلاف مجتمعاتها وحجم العينة ونوعها واختلاف أماكنها مثل: دراسة العلفي (2003) ودراسة أحمد (2006) ودراسة خليفات والمطارنة (2010) ودراسة زبيدات (2012) ودراسة الشيباب (2016)، فقد أظهرت الأثر بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي كنتيجة للعينة التي تناولتها الدراسة.

وأما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى استقصاء العلاقة بين مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة عمّان.

وقد تباينت الدراسات السابقة في حجم العينة، فبالنسبة لضغوط العمل تراوحت أحجام العينات من (134) فرداً كما في دراسة نجاري (Ngari, 2013) إلى (605) فرداً كما في دراسة رومني (Romney, 2012). أما بالنسبة إلى الأداء الوظيفي تراوحت أحجام العينات من (36) فرداً كما في دراسة حبتور (2007) إلى (1450) فرداً كما في دراسة الجرايين (2004).
وأما بالنسبة لحجم عينة الدراسة الحالية فقد تم اختيار عينة عنقودية ثم عينة طبقية عشوائية من العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمّان، بلغ عدد أفرادها (882) فرداً.

وفيما يتعلق بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات فقد استخدمت معظم الدراسات الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، واستخدم في الدراسة الحالية الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير موضوع دراستها ومشكلتها وكيفية اختيار عينة الدراسة ومنهج البحث المستخدم، فضلاً عن الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة عند مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

وما يميز هذه الدراسة قلة الدراسات السابقة التي تتناول هذا الموضوع مع المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، بوصفها العاصمة ومن أكبر المدن من حيث المساحة وعدد

السكان، وتفاوتت نتائج الدراسات السابقة حول العلاقة بين هذين المتغيرين، مما يتطلب عمل مزيد من الدراسات لمعرفة العلاقة بينهما، وكذلك عدم وجود أي دراسة سابقة تغطي هذه المنطقة بالذات، وبحسب اختلاف بعض العوامل والمتغيرات البيئية والداخلية والخارجية لكل مدرسة، فإن درجة الضغوط تختلف تبعاً لذلك مما يؤدي إلى اختلاف في مستوى الأداء للمديرين، وأنها طرحت عوامل مشابهة، فضلاً عن بعض العوامل التي يمكن أن يكون لها دور في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية، وبناءً عليه؛ فإن نتائج هذه الدراسة سوف تضيف بعض المتغيرات التي أدت إلى مقترحات لمعالجة مشكلة تراجع الأداء الوظيفي الناتج عن العوامل المتغيرة والتي تشكل ضغط على فئة الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وإجراءات الدراسة.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمدارس الثانوية الحكومية جميعهم في عاصمة المملكة الأردنية الهاشمية (عمّان)، والذي بلغ عددهم (11353) من المعلمين والإداريين وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم لمحافظة العاصمة للعام (2016-2017م) والمتوفرة لدى مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم المعلومات وهي موزعة كما في الجدول (1).

الجدول (1): توزيع المدارس والمعلمين والإداريين بحسب المديرية والمحافظة والجنس للمدارس الثانوية للعام 2016 - 2017م في وزارة التربية والتعليم لمحافظة العاصمة

عدد الإداريين			عدد المعلمين			عدد المدارس	المديرية
مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث		
350	155	195	1638	717	921	41	قصة عمان
261	89	172	1048	356	692	31	لواء الجامعة
272	91	181	1196	390	806	35	لواء القويسمة
78	29	49	336	114	222	9	لواء سحاب

427	162	265	2273	929	1344	54	لواء ماركا
187	80	107	859	359	500	27	لواء وادي السير
151	60	91	714	301	413	25	لواء ناعور
184	82	102	715	329	386	34	لواء الجيزة
118	56	62	546	245	301	22	لواء الموقر
2028	804	1224	9325	3740	5585	278	المجموع

عينة الدراسة:

استخدمت طريقتان للمعاينة الأولى: اختيار عينة عنقودية عشوائية، وهي موزعة كما في

الجدول (2).

الجدول (2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بالطريقة العنقودية

عدد الإداريين		عدد المعلمين		عدد المدارس	المديرية
ذكور	إناث	ذكور	إناث		
155	195	717	921	41	قصة عمان
89	172	356	692	31	لواء الجامعة
91	181	390	806	35	لواء القويسمة
162	265	929	1344	54	لواء ماركا
80	107	359	500	27	لواء وادي السير
577	920	2751	4263	188	المجموع

والثانية: اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من العاملين بحسب متغير الدراسة، وحدد عدد

أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم

المجتمع الذي أعده بارتليت وكوترلك وهيغنز (Bartlett, Kotrlik & Higgins, 2001). يوضح

الجدول (3) توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، والتخصص،

والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

الجدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	512	882
	أنثى	370	
المسمى الوظيفي	إداري	158	
	معلم	724	
التخصص	علوم إنسانية	474	
	علوم طبيعية ورياضيات	408	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	646	
	دراسات عليا	236	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	192	
	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	242	
	10سنوات فأكثر	448	

أداتا الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة طُوِّرت أداتان للدراسة اعتماداً على بعض الدراسات السابقة، منها: دراسة العلفي (2003)، ودراسة أحمد (2006)، ودراسة زبيدات (2012)، ودراسة الشياب (2016)، لقياس مدى العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان، وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذين المتغيرين. فضلاً عن آراء المحكمين والمختصين التربويين. استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بصورتها النهائية وتتكون من (70) فقرة، إضافة إلى المعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث مقسمة لفقرات عدة، كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (4): مجالات الاستبانة (ضغوط العمل، والأداء الوظيفي)

الأداة الأولى: ضغوط العمل

عدد الفقرات	مجالات الاستبانة	التسلسل
10	نوع العمل وعلاقاته	1
11	الطلبة	2
8	البيئة المادية للعمل	3
5	المجتمع المحلي	4

اعتمد سلم ليكرت الخماسي لضغوط العمل؛ إذ حددت خمسة مستويات، هي: (5) مرتفعة

جداً، (4) مرتفعة، (3) متوسطة، (2) منخفضة، (1) منخفضة جداً؛ إذ تمثل الدرجة (5) درجة

المرتفعة جداً، كما تمثل الدرجة (1) درجة المنخفضة جداً.

الأداة الثانية: الأداء الوظيفي

عدد الفقرات	مجالات الاستبانة	التسلسل
16	نوع العمل	1
8	الطلبة	2
12	المعلمون	3
70	مجموع فقرات الاستبانة	

اعتمد سلم ليكرت الخماسي للأداء الوظيفي؛ إذ حددت خمسة مستويات، هي: (5) عالية

جداً، (4) عالية، (3) متوسطة، (2) منخفضة، (1) منخفضة جداً؛ إذ تمثل الدرجة (5) درجة

العالية جداً، كما تمثل الدرجة (1) درجة المنخفضة جداً.

صدق أدواتي الدراسة:

الصدق الظاهري لأداتي الدراسة:

للتأكد من صدق الأداتين استخدم الصدق الظاهري، وقد تكونت الأداتان بصورتها الأولى

من (100) فقرة؛ إذ شملت الأداة الأولى عن ضغوط العمل (49) فقرة، والأداة الثانية عن الأداء

الوظيفي (49) فقرة والملحق (1) يبين ذلك، وعُرضت على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية البالغ عددهم (10) محكماً، والملحق (2) يبين ذلك. وأخذت بالملاحظات والتوصيات التي اقترحتها المحكمون وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر؛ إذ وصل عدد الفقرات النهائية للأداة الأولى عن ضغوط العمل إلى (34) فقرة، وأما الأداة الثانية وصل عدد الفقرات النهائية إلى (36) فقرة والملحق (3) يبين ذلك.

ثبات أداتي الدراسة:

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة وُزعت على عينة مكونة من (20) فرداً مرتين، بفارق زمني مدته أسبوعان، واستخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجاتهم في المرتين، ويهدف استخراج معامل الثبات للأداة طُبقت معادلة (كرونباخ ألفا) على المجالات والأداة جميعها ككل؛ إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الاستبانة، والجدول (5) يبين ثبات الأداة للاستبانتين.

الجدول (5): معامل ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)

و(كرونباخ ألفا)

الأداة	مجالات الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ ألفا
ضغوط العمل	المجال الأول: نوع العمل وعلاقاته	0.84	0.85
	المجال الثاني: الطلبة	0.80	0.73
	المجال الثالث: البيئة المادية للعمل	0.77	0.82
	المجال الرابع: المجتمع المحلي	0.75	0.68
	ضغوط العمل لدى مديري المدارس ككل	0.78	
الأداء الوظيفي	المجال الأول: نوع العمل	0.95	0.94
	المجال الثاني: الطلبة	0.92	0.89
	المجال الثالث: المعلمون	0.93	0.94
	الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس	0.93	

يلاحظ أن معامل ثبات الاستبانة لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة عمّان باستخدام معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.78) لاستبانة ضغوط العمل، بينما بلغ (0.93) لاستبانة الأداء الوظيفي، وهذه القيم تعدّ مقبولة (Sekaran, 2003) والدراسات السابقة.

متغيرات الدراسة:

1. اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:

- الجنس (ذكر، أنثى).
- المسمى الوظيفي (إداري، معلم).
- التخصص (علوم إنسانية، علوم طبيعية ورياضيات)
- المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا)
- عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

2. اشتملت الدراسة على المتغيرات الثابتة الآتية:

- مستوى ضغوط العمل.
- مستوى الأداء الوظيفي.

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والرتب.

2. للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع استخدم الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين

بالنسبة لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي والتخصص والمؤهل العلمي، وتحليل التباين

الأحادي (One-way ANOVA) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة كما استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

3. للإجابة عن السؤال الخامس استخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط

بين مستويي ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

4. تحديد مستوى الضغوط ومستوى الأداء الوظيفي بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{القيمة العليا البديلة} - \text{القيمة الدنيا للبديل} = \frac{1 - 5}{3} = \frac{4}{3} = 1.33 \text{ المدى}$$

عدد المستويات

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1-2.33)

ويكون المستوى المتوسط من (2.34-3.67)

والمستوى المرتفع من (3.68-5).

إجراءات الدراسة:

تتلخص إجراءات الدراسة بما يأتي:

1. تطوير أداة الدراسة.
2. تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين بالمدارس الثانوية جميعهم، واختيار عينة الدراسة.
3. إيجاد صدق الأداة وثباتها.
4. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم والملحق (4) يبين ذلك.

5. كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى مديرات التربية والتعليم

والمالحق (5) يبين ذلك.

6. تطبيق الاستبانة على العينة التي تم تحديدها.

7. تحليل البيانات إحصائياً.

8. عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.

9. تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرض النتائج التي مثلت استجابات أفراد الدراسة على فقرات الأداة، وذلك بعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي جمعت، وفيما يأتي عرض لنتائج الدراسة:

1. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر

العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على مجالات مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين

المجال	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	المجال
2	1	0.56	3.62	الطلبة	متوسط
4	2	0.70	3.42	المجتمع المحلي	متوسط
3	3	0.72	3.38	البيئة المادية للعمل	متوسط
1	4	0.74	2.96	نوع العمل وعلاقاته	متوسط
		0.53	3.34	مستوى ضغوط العمل ككل	متوسط

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات

ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين

تراوحت ما بين (2.96-3.62) وبمستوى متوسط لجميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: الطلبة، والمجتمع المحلي، والبيئة المادية للعمل، ونوع العمل وعلاقاته. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمستوى ضغوط العمل (3.34) وبمستوى متوسط.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تتدرج تحتها، فقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين لكل فقرة على حدة، ووُضع ترتيب لفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج بحسب المجالات:

المجال الأول: الطلبة

اشتمل هذا المجال على (11) فقرة تقيس مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين في مجال الطلبة، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال الطلبة لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	يسعد المدير بحضور الطلبة دون غياب.	4.13	0.95	1	مرتفع
18	يشعر المدير بالضيق للسلوك التخريبي من الطلبة بمرافق المدرسة.	3.98	0.95	2	مرتفع
21	يشعر المدير بالسعادة لعدم وجود تسرب للطلبة.	3.93	1.04	3	مرتفع
11	يزعج المدير انتشار مشكلات سلوكية بين الطلبة.	3.84	0.99	4	مرتفع
16	ينزعج المدير من تصرفات طلبة المدرسة أثناء قدومهم ومغادرتهم للمدرسة.	3.66	0.86	5	متوسط

متوسط	6	1.25	3.64	يشكو المدير من اكتظاظ الصفوف بالطلبة.	12
متوسط	7	0.95	3.51	يحزن المدير تأثر الطلبة نفسياً من وجود مشكلات أسرية	15
متوسط	8	1.22	3.39	يزعج المدير عدم اهتمام المعلمين بالخطط العلاجية لرفع المستوى التحصيلي للطلبة.	13
متوسط	9	1.22	3.31	يزعج المدير التمييز في المعاملة بين الطلبة من قبل المعلمين.	17
متوسط	10	1.17	3.28	يعاني المدير من التكتلات بين الطلبة داخل المدرسة.	14
متوسط	11	1.19	3.11	يعاني المدير من عدم قيام المرشد بدوره.	19
متوسط		0.56	3.62	المجال ككل	

يتبين من الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال الطلبة والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.11-4.13) بمستوى متوسط ومرتفع لجميع الفقرات. أما المجال ككل؛ فقد حصل على متوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.56) وبمستوى متوسط. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (20) ونصها: "يسعد المدير بحضور الطلبة دون غياب." بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.95) ومستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (18) ونصها: "يشعر المدير بالضيق للسلوك التخريبي من الطلبة بمرافق المدرسة." بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.95) ومستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (14) ونصها: "يعاني المدير من التكتلات بين الطلبة داخل المدرسة." بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.17) ومستوى متوسط. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (19) ونصها: "يعاني المدير من عدم قيام المرشد بدوره." بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.19) ومستوى متوسط.

المجال الثاني: المجتمع المحلي

اشتمل هذا المجال على خمس فقرات تقيس مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين في مجال المجتمع المحلي، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال المجتمع المحلي لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
34	يسعد المدير من الاقتراحات والآراء لتطوير المدرسة التي يقدمها المجتمع المحلي.	3.92	0.92	1	مرتفع
30	يزعج المدير إهمال أولياء أمور الطلبة لمتابعة المستوى التحصيلي لأبنائهم.	3.75	0.95	2	مرتفع
31	يعاني المدير من قلة الفرص المتاحة للمدرسة في دعم أنشطة المجتمع المحلي.	3.37	1.01	3	متوسط
33	يزعج المدير تطاول بعض أولياء الأمور على الإدارة المدرسية.	3.10	1.25	4	متوسط
32	يعاني المدير من كثرة تدخل المجتمع المحلي وأولياء الأمور في الشؤون الداخلية للمدرسة.	2.95	1.12	5	متوسط
	المجال ككل	3.42	0.70		متوسط

يتبين من الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المجتمع المحلي والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.95-3.92) بمستوى متوسط ومرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال ككل؛ فقد حصل على متوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.70) وبمستوى متوسط. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (34) ونصها: "يسعد المدير من الاقتراحات والآراء لتطوير المدرسة التي

يقدمها المجتمع المحلي. " بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.92) ومستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (30) ونصها: "يزعج المدير إهمال أولياء أمور الطلبة لمتابعة المستوى التحصيلي لأبنائهم." بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.95) ومستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (33) ونصها: "يزعج المدير تطاول بعض أولياء الأمور على الإدارة المدرسية." بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.25) ومستوى متوسط. بينما جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (32) ونصها: "يعاني المدير من كثرة تدخل المجتمع المحلي وأولياء الأمور في الشؤون الداخلية للمدرسة." بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.12) ومستوى متوسط.

المجال الثالث: البيئة المادية للعمل

اشتمل هذا المجال على ثماني فقرات تقيس مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين في مجال البيئة المادية للعمل، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال البيئة المادية للعمل لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
25	يشكو المدير من افتقار المدرسة لمظلات تحمي الطلبة صيفاً وشتاءً.	3.71	1.03	1	مرتفع
24	يعاني المدير من قلة الملاعب والساحات والحدائق في المدرسة.	3.63	1.07	2	متوسط
22	يشكو المدير من عدم توفر التقنيات الحديثة في مكتبه.	3.56	1.13	3	متوسط
26	يشكو المدير قلة المرافق العامة والمختبرات للوصول لتعليم أفضل.	3.47	1.21	4	متوسط

متوسط	5	1.15	3.42	يزعج المدير قلة توفر مكاتب وكراسي للمعلمين بشكل كاف.	28
متوسط	6	0.93	3.29	يحد المدير تصميم مكان العمل من إشراف المدير على العاملين.	23
متوسط	7	1.04	3.02	يعاني المدير عدم توفر النداء الصوتي في المدرسة.	27
متوسط	8	1.16	2.95	مساحة المدرسة كبيرة تحد من مقدرة المدير للإشراف عليها.	29
متوسط		0.72	3.38	المجال ككل	

يتبين من الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال البيئة المادية للعمل والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.95-3.71) بمستوى متوسط لجميع الفقرات ما عدا الفقرة (25). أما المجال ككل؛ فقد حصل على متوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.72) وبمستوى متوسط. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (25) ونصها: "يشكو المدير من افتقار المدرسة لمظلات تحمي الطلبة صيفاً وشتاءً." بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.03) ومستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (24) ونصها: "يعاني المدير من قلة الملاعب والمساحات والحدائق في المدرسة." بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.07) ومستوى متوسط. بينما جاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (27) ونصها: "يعاني المدير عدم توفر النداء الصوتي في المدرسة." بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.04) ومستوى متوسط. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (29) ونصها: "مساحة المدرسة كبيرة تحد من مقدرة المدير للإشراف عليها." بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.19) ومستوى متوسط.

المجال الرابع: نوع العمل وعلاقاته

اشتمل هذا المجال على عشر فقرات تقيس مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين في مجال نوع العمل وعلاقاته، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال نوع العمل وعلاقاته لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
10	يجامل المدير بعض المعلمين حفاظاً على سير العمل المدرسي.	3.19	1.19	1	متوسط
1	يشعر المدير بصعوبة المهمات المسندة إليه.	3.17	1.12	2	متوسط
7	يشعر المدير بمحدودية فرص الترقية والنمو والتطور في وظيفته الحالية.	3.16	0.99	3	متوسط
2	يشعر المدير أن كمية العمل الملقاة عليه أكبر من قدراته.	3.06	1.18	4	متوسط
4	الصلاحيات الممنوحة للمدير غير كافية لتنفيذ المهمات.	3.04	1.08	5	متوسط
9	يعاني المدير من الخلافات الدائمة مع المعلمين والطلبة.	2.97	1.25	6	متوسط
3	يعاني المدير من عدم وجود مساعدين مؤهلين يساعده على تحمل أعباء العمل.	2.88	1.27	7	متوسط
8	يزعج المدير عدم وجود علاقات مودة وألفة بين المعلمين وغيرهم من العاملين.	2.87	1.25	8	متوسط
5	يشعر المدير بأن متطلبات العمل تتعارض مع متطلباته الأسرية.	2.71	1.02	9	متوسط
6	يشعر المدير بدرجة عالية من الغموض في مهمات عمله.	2.61	1.05	10	متوسط
المجال ككل		2.96	0.74	متوسط	

يتبين من الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات المجال، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (2.61-3.19) بمستوى متوسط لجميع الفقرات. أما المجال ككل؛ فقد حصل على متوسط حسابي (2.96) وبمستوى متوسط. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (10) ونصها: "يجامل المدير بعض المعلمين حفاظاً على سير العمل المدرسي". بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.19) وبمستوى متوسط. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (1) ونصها: "يشعر المدير بصعوبة المهمات المسندة إليه". بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.12) وبمستوى متوسط. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) ونصها: "يشعر المدير بأن متطلبات العمل تتعارض مع متطلباته الأسرية". بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى متوسط. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (6) ونصها: "يشعر المدير بدرجة عالية من الغموض في مهمات عمله". بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.05) وبمستوى متوسط.

2. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة

نظر العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد الدراسة على مقياس مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

عمان من وجهة نظر العاملين، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين والأداة ككل

المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	نوع العمل	3.88	0.70	1	مرتفع
2	الطلبة	3.75	0.77	2	مرتفع
3	المعلمون	3.63	0.81	3	متوسط
	الاستمارة ككل	3.78	0.53		مرتفع

يتبين من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين، تراوحت ما بين (3.63-3.88)، وبمستوى مرتفع باستثناء مجال (المعلمون) بمستوى متوسط، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: نوع العمل، والطلبة، والمعلمون. وبلغ المتوسط الحسابي (3.78) وانحراف معياري (0.53)، ويعكس مستوى مرتفع.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تدرج تحتها، فقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين لكل مجال على حدة، ووُضع ترتيب الفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

المجال الأول: نوع العمل

اشتمل هذا المجال على (16) فقرة تقيس مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين في مجال نوع العمل، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال نوع العمل لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يتابع المدير حضور العاملين.	4.20	0.85	1	مرتفع
4	يحضر المدير الطابور الصباحي.	4.17	0.99	2	مرتفع
1	يؤدي المدير أعماله بكفاءة وفاعلية.	4.03	0.79	3	مرتفع
3	يمتلك مدير المدرسة المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	3.97	0.96	4	مرتفع
2	يوفر المدير السجلات المدرسية (الفنية والإدارية) حسب الأصول.	3.96	0.90	5	مرتفع
7	يوضح المدير التعليمات لتسيير العمل.	3.95	1.01	6	مرتفع
8	يحدد المدير مهمات كل فرد من العاملين والمراد تنفيذها.	3.90	0.94	7	مرتفع
15	يحرص المدير على النمو المهني بمتابعة ما يستجد في مجال عمله.	3.85	0.95	8	مرتفع
12	يشجع المدير المبادأة والإبداع.	3.81	1.09	9	مرتفع
9	يفوض المدير بعض صلاحياته للعاملين في المدرسة.	3.80	0.90	10	مرتفع
14	يحرص المدير على تلافى القصور في أداء العاملين.	3.80	0.93	10	مرتفع
6	يناقش المدير أهداف المدرسة بوضوح العاملين.	3.80	1.03	10	مرتفع
10	يجمع المدير كل البيانات اللازمة لحل المشكلات.	3.77	0.85	13	مرتفع
16	يهتم المدير بالبيئة المادية في المدرسة بصورة مستمرة.	3.70	1.08	14	مرتفع
13	يعتمد المدير المرونة في تطبيق التعليمات.	3.69	1.04	15	مرتفع
11	يضع المدير بدائل مختلفة لحل المشكلات.	3.63	0.92	16	متوسط
	المجال ككل	3.88	0.70		مرتفع

يتبين من الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال نوع العمل والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.39-4.05) بمستوى مرتفع للفقرات جميعها باستثناء الفقرة (11) بمستوى متوسط. أما

المجال ككل؛ فقد حصل على متوسط حسابي (3.88) وبمستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (5) ونصها: "يتابع المدير حضور العاملين". بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.85) ومستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (4) ونصها: "يحضر المدير الطابور الصباحي". بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.99) ومستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (13) ونصها: "يعتمد المدير المرونة في تطبيق التعليمات". بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.04) ومستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (15) ونصها: "أرى أن مكافأة نهاية الخدمة مناسبة". بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.92) ومستوى متوسط.

المجال الثاني: الطلبة

اشتمل هذا المجال على (8) فقرات تقيس مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين في مجال الطلبة، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال الطلبة لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	يعتني المدير بالطلبة الموهوبين في المدرسة.	3.85	0.95	1	مرتفع
21	يعتني المدير بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.71	0.99	2	مرتفع
19	يتابع المدير تحصيل الطلبة مع المعلمين.	3.70	0.96	3	مرتفع
17	يتابع المدير الحالة الصحية للطلبة.	3.70	1.42	3	مرتفع
18	يتعاون المدير مع المرشدين التربويين وغيرهم من المختصين للتغلب على مشكلات الطلبة.	3.66	0.99	5	متوسط
24	يشجع المدير تشكيل الفرق الرياضية للطلبة ويدعمها بكل الوسائل.	3.60	1.05	6	متوسط
23	يشجع المدير الطلبة على المطالعة.	3.56	1.06	7	متوسط
22	يلتقي المدير الطلبة لمناقشة مشكلاتهم.	3.42	1.13	8	متوسط
	المجال ككل	3.75	0.77		مرتفع

يتبين من الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال الطلبة والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.42-3.85) بمستوى مرتفع ومتوسط للفقرات جميعها. أما المجال ككل؛ فقد حصل على متوسط حسابي (3.75) وبمستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (20) ونصها: "يعتني المدير بالطلبة الموهوبين في المدرسة." بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.95) ومستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (21) ونصها: "يعتني المدير بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة." بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.99) ومستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (23) ونصها: "يشجع المدير الطلبة على المطالعة." بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.05) ومستوى متوسط. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (22) ونصها: "يلتقي المدير الطلبة لمناقشة مشكلاتهم." بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.13) ومستوى متوسط.

المجال الثالث: المعلمون

اشتمل هذا المجال على (12) فقرة تقيس مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين في مجال (المعلمون)، والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال (المعلمون) لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
28	يتابع المدير دوام المعلمين.	4.12	0.90	1	مرتفع
25	يقوم المدير بزيارات صفية للمعلمين	4.00	0.97	2	مرتفع
34	يتابع المدير ما قطعه المعلمون من المناهج الدراسية.	3.89	0.93	3	مرتفع
27	يشجع المدير تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين (الإشراف بالأقران).	3.89	1.02	3	مرتفع

مرتفع	5	0.96	3.87	يتابع المدير قرارات مجلس المعلمين.	26
مرتفع	6	1.06	3.74	يتعاون المدير مع المشرفين التربويين في تقويم أداء المعلمين.	33
مرتفع	7	0.98	3.69	يعقد المدير الاجتماعات مع المعلمين لتقويم المناهج الدراسية.	35
متوسط	8	0.97	3.61	يساعد المدير المعلمين الجدد على التكيف مع نظام المدرسة.	32
متوسط	9	1.05	3.59	يعقد المدير لقاءات دورية بين معلمي المبحث الواحد.	29
متوسط	10	1.10	3.58	يتعاون المدير مع المشرفين التربويين والمختصين لمعالجة جوانب الضعف في المناهج والكتب المدرسية.	36
متوسط	11	1.03	3.53	يوفر المدير الوسائل التعليمية اللازمة للمعلمين.	31
متوسط	12	1.04	3.43	يخطط المدير مع الجهات المعنية لتدريب المعلمين طبقاً لاحتياجاتهم المهنية.	30
متوسط		0.81	3.63	المجال ككل	

يتبين من الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات مجال المعلمون والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.43-4.12) بمستوى مرتفع ومتوسط للفقرات جميعها. أما المجال ككل؛ فقد حصل على متوسط حسابي (3.63) وبمستوى متوسط. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (28) ونصها: "يتابع المدير دوام المعلمين." بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.90) ومستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (25) ونصها: "يقوم المدير بزيارات صفية للمعلمين." بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.97) ومستوى مرتفع. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (31) ونصها: "يوفر المدير الوسائل التعليمية اللازمة للمعلمين." بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.03) ومستوى متوسط. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (30) ونصها: "يخطط المدير مع الجهات المعنية لتدريب المعلمين طبقاً لاحتياجاتهم المهنية." بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.04) ومستوى متوسط.

3. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة

العاملين في مستوى ضغوط العمل يعزى إلى متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي،

والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال حسب متغيراته وعلى النحو الآتي:

متغير الجنس:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق

اختبار (t-test)، للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (15) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	نوع العمل وعلاقاته	ذكور	512	2.88	0.66	-3.86	*0.00
		إناث	370	3.08	0.82		
2	الطلبية	ذكور	512	3.54	0.58	-4.75	*0.00
		إناث	370	3.72	0.51		
3	البيئة المادية للعمل	ذكور	512	3.41	0.77	1.38	0.16
		إناث	370	3.34	0.65		
4	المجتمع المحلي	ذكور	512	3.47	0.73	2.47	*0.01
		إناث	370	3.45	0.65		
	الأداة ككل	ذكور	512	3.39	0.55	-2.31	*0.02
		إناث	370	3.30	0.51		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (-2.31) وبمستوى دلالة (0.02)، وكذلك في المجالات كلها باستثناء مجال البيئة المادية للعمل؛ إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.38) وبمستوى دلالة (0.16)، كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح الذكور.

متغير المسمى الوظيفي:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (16) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	نوع العمل وعلاقاته	إداري	158	3.05	0.82	1.70	0.09
		معلم	724	2.94	0.72		
2	الطلبة	إداري	158	3.52	0.59	-2.26	*0.02
		معلم	724	3.64	0.55		
3	البيئة المادية للعمل	إداري	158	3.50	0.59	2.61	*0.00
		معلم	724	3.36	0.75		
4	المجتمع المحلي	إداري	158	3.54	0.78	2.09	*0.04
		معلم	724	3.40	0.68		
*	الأداة ككل	إداري	158	3.44	0.59	2.17	*0.03
		معلم	724	3.33	0.52		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، في الأداة ككل، حيث بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (2.17) عند مستوى دلالة (0.03). كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح فئة الإداري.

متغير التخصص:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير التخصص، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (17) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير التخصص

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	نوع العمل وعلاقاته	علوم إنسانية	474	2.99	0.74	0.96	0.33
		علوم طبيعية ورياضيات	408	2.94	0.74		
2	الطلبة	علوم إنسانية	474	3.64	0.53	1.30	0.19
		علوم طبيعية ورياضيات	408	3.59	0.59		
3	البيئة المادية للعمل	علوم إنسانية	474	3.44	0.65	2.52	*0.01
		علوم طبيعية ورياضيات	408	3.31	0.80		
4	المجتمع المحلي	علوم إنسانية	474	3.42	0.68	0.13	0.89
		علوم طبيعية ورياضيات	408	3.42	0.72		
	الأداة ككل	علوم إنسانية	474	3.37	0.50	1.67	0.09
		علوم طبيعية ورياضيات	408	3.31	0.48		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص، في الأداة ككل، حيث بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (1.67) عند مستوى دلالة (0.09).

متغير المؤهل العلمي:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول (18) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	نوع العمل وعلاقاته	بكالوريوس فأقل	646	2.89	0.73	-5.01	*0.00
		دراسات عليا	236	3.17	0.71		
2	الطلبة	بكالوريوس فأقل	646	3.60	0.56	-1.76	0.08
		دراسات عليا	236	3.67	0.55		
3	البيئة المادية للعمل	بكالوريوس فأقل	646	3.38	0.74	-0.36	0.72
		دراسات عليا	236	3.40	0.68		
4	المجتمع المحلي	بكالوريوس فأقل	646	3.42	0.72	-0.26	0.79
		دراسات عليا	236	3.43	0.63		
	الأداة ككل	بكالوريوس فأقل	646	3.36	0.54	-1.54	0.12
		دراسات عليا	236	3.42	0.50		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الاستبانة والأداة ككل، حيث بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (-1.54) عند مستوى دلالة (0.12).

متغير عدد سنوات الخبرة:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (19) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.75	2.96	192	أقل من 5 سنوات	نوع العمل وعلاقاته
0.79	3.02	242	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.71	2.93	448	10 سنوات فأكثر	
0.74	2.96	882	المجموع	
0.47	3.63	192	أقل من 5 سنوات	الطلبية
0.67	3.60	242	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.53	3.62	448	10 سنوات فأكثر	
0.56	3.62	882	المجموع	
0.52	3.69	192	أقل من 5 سنوات	البيئة المادية للعمل
0.77	3.45	242	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.72	3.21	448	10 سنوات فأكثر	
0.72	3.38	882	المجموع	
0.71	3.62	192	أقل من 5 سنوات	المجتمع المحلي
0.76	3.42	242	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.64	3.33	448	10 سنوات فأكثر	
0.70	3.42	882	المجموع	
0.47	3.45	192	أقل من 5 سنوات	الأداة ككل
0.62	3.37	242	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.50	3.28	448	10 سنوات فأكثر	
0.53	3.34	882	المجموع	

يتبين من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ضغوط

العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير

عدد سنوات الخبرة؛ إذ حصل أصحاب الفئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ

(3.45) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.28).

طُبِّق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في عمّان حول مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (20) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإيجاد دلالة الفروق لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	البيئة المادية للعمل	بين المجموعات	33.21	2	16.60	33.65	*0.00
		داخل المجموعات	433.83	879	0.49		
		المجموع	467.04	881			
2	المجتمع المحلي	بين المجموعات	11.72	2	5.86	12.19	*0.00
		داخل المجموعات	422.41	879	0.48		
		المجموع	434.13	881			
3	البيئة المادية للعمل	بين المجموعات	33.21	2	16.60	33.65	*0.00
		داخل المجموعات	433.83	879	0.49		
		المجموع	467.04	881			
4	المجتمع المحلي	بين المجموعات	11.72	2	5.86	12.19	*0.00
		داخل المجموعات	422.41	879	0.48		
		المجموع	434.13	881			
	الأداة ككل	بين المجموعات	3.96	2	1.98	6.90	*0.00
		داخل المجموعات	251.88	879	0.28		
		المجموع	255.84	881			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة؛ إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (6.90) عند مستوى دلالة (0.00)، ومن أجل معرفة عائدة الفروق فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (21) يبين ذلك.

الجدول (21): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مستويات متغير سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
نوع العمل وعلاقاته	أقل من 5 سنوات	2.96	-	0.67	0.93
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	3.02		-	0.33
	10 سنوات فأكثر	2.93			-
الطلبة	أقل من 5 سنوات	3.63	-	0.83	0.99
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	3.60		-	0.82
	10 سنوات فأكثر	3.62			-
البيئة المادية للعمل	أقل من 5 سنوات	3.69	-	*0.00	*0.00
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	3.45		-	*0.00
	10 سنوات فأكثر	3.21			-
المجتمع المحلي	أقل من 5 سنوات	3.62	-	*0.01	*0.00
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	3.42		-	0.23
	10 سنوات فأكثر	3.33			-
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	3.45	-	0.32	*0.00
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	3.37		-	0.12
	10 سنوات فأكثر	3.28			-

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

يتبين من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداة ككل؛ إذ إنه توجد فروق بين رتبة أقل من 5 سنوات، ومن 10 سنوات فأكثر، تكون الفروق في هذا المجال لصالح فئة أقل من 5 سنوات.

4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة العاملين في مستوى الأداء الوظيفي يعزى إلى متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال حسب متغيراته وعلى النحو الآتي:

متغير الجنس:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير الجنس، كما طُبّق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (22) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	نوع العمل	ذكور	512	3.95	0.77	4.05	*0.00
		إناث	370	3.77	0.56		
2	الطلبة	ذكور	512	3.75	0.86	4.43	*0.00
		إناث	370	3.51	0.71		
3	المعلمون	ذكور	512	3.85	0.78	5.01	*0.00
		إناث	370	3.59	0.73		
	الأداة ككل	ذكور	512	3.87	0.75	4.66	*0.00
		إناث	370	3.65	0.59		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (22) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي لدى

مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس، في

مجالات الاستبانة جميعها؛ إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (4.66) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة إحصائياً؛ كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح الذكور، بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية.

متغير المسمى الوظيفي:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (23) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	نوع العمل	إداري	158	3.83	0.73	-0.89	0.37
		معلم	724	3.89	0.69		
2	الطلبة	إداري	158	3.62	0.77	-0.42	0.66
		معلم	724	3.65	0.82		
3	المعلمون	إداري	158	3.71	0.73	-0.68	0.49
		معلم	724	3.75	0.77		
	الأداة ككل	إداري	158	3.74	0.69	-0.77	0.44
		معلم	724	3.79	0.70		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجالات الاستبانة جميعها؛ إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (-0.77) عند مستوى دلالة (0.44).

متغير التخصص:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير التخصص، كما تم تطبيق اختبار (t-test) للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (24) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير التخصص

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	نوع العمل	علوم إنسانية	474	3.82	0.73	-2.76	*0.00
		علوم طبيعية ورياضيات	408	3.95	0.66		
2	الطلبة	علوم إنسانية	474	3.54	0.87	-4.43	*0.00
		علوم طبيعية ورياضيات	408	3.78	0.72		
3	المعلمون	علوم إنسانية	474	3.68	0.78	-2.57	*0.01
		علوم طبيعية ورياضيات	408	3.82	0.75		
*	الأداة ككل	علوم إنسانية	474	3.71	0.73	-3.30	*0.00
		علوم طبيعية ورياضيات	408	3.87	0.65		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (24) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص، في الأداة ككل وفي مجالات الاستبانة جميعها؛ إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (-3.30) عند مستوى دلالة (0.00). كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح علوم طبيعية ورياضيات.

متغير المؤهل العلمي:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويوضح الجدول (25) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

م	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	نوع العمل	بكالوريوس فأقل	646	3.92	0.72	3.26	*0.00
		دراسات عليا	236	3.76	0.63		
2	الطلبة	بكالوريوس فأقل	646	3.70	0.83	3.10	*0.00
		دراسات عليا	236	3.52	0.73		
3	المعلمون	بكالوريوس فأقل	646	3.79	0.75	3.10	*0.00
		دراسات عليا	236	3.61	0.78		
	الأداة ككل	بكالوريوس فأقل	646	3.83	0.71	3.40	*0.00
		دراسات عليا	236	3.66	0.64		

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (25) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في الأداة ككل وفي مجالات الاستبانة جميعها؛ إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (3.40) عند مستوى دلالة (0.00). كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح بكالوريوس فأقل.

متغير عدد سنوات الخبرة:

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (26) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نوع العمل	أقل من 5 سنوات	192	4.02	0.69
	5 إلى أقل من 10 سنوات	242	3.85	0.81

0.62	3.83	448	10 سنوات فأكثر	الطلبة
0.70	3.88	882	المجموع	
0.81	3.75	192	أقل من 5 سنوات	
0.94	3.64	242	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.72	3.61	448	10 سنوات فأكثر	
0.81	3.65	882	المجموع	
0.72	3.82	192	أقل من 5 سنوات	المعلمون
0.85	3.80	242	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.73	3.68	448	10 سنوات فأكثر	
0.77	3.75	882	المجموع	
0.71	3.90	192	أقل من 5 سنوات	الأداة ككل
0.80	3.79	242	5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.62	3.73	448	10 سنوات فأكثر	
0.70	3.78	882	المجموع	

يتبين من الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ إذ حصل أصحاب الفئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.90) بالرتبة الأولى، وجاء أصحاب فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وبالرتبة الأخيرة جاء أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.73)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، طُبِّق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في عمان حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (27) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

م	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	نوع العمل وعلاقاته	بين المجموعات	5.48	2	2.74	5.62	*0.00
		داخل المجموعات	428.43	279	0.48		
		المجموع	433.73	881			
2	الطلبة	بين المجموعات	2.93	2	1.47	2.22	*0.04
		داخل المجموعات	581.79	279	0.66		
		المجموع	584.72	881			
3	المعلمون	بين المجموعات	3.51	2	1.75	2.97	*0.04
		داخل المجموعات	519.51	279	0.59		
		المجموع	523.02	881			
	الأداة ككل	بين المجموعات	3.71	2	1.85	3.80	*0.02
		داخل المجموعات	429.60	279	0.48		
		المجموع	433.32	881			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (3.80) عند مستوى دلالة (0.02). ومن أجل معرفة عائدية الفروق فقد طُبّق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (28) يوضح ذلك.

الجدول (28): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية معوقات مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مستويات متغير سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
نوع العمل	أقل من 5 سنوات	4.02	-	*0.03	*0.00
	من 5 إلى أقل 10 سنوات	3.85		-	0.92
	10 سنوات فأكثر	3.83			-
الطلبة	أقل من 5 سنوات	3.75	-	*0.03	0.11

0.86	-		3.64	من 5 إلى أقل 10 سنوات	
-			3.61	10 سنوات فاكثر	
*0.00	0.96	-	3.82	أقل من 5 سنوات	المعلمون
0.16	-		3.80	من 5 إلى أقل 10 سنوات	
-			3.68	10 سنوات فاكثر	الدرجة الكلية
*0.02	0.27	-	3.90	أقل من 5 سنوات	
0.59	-		3.79	من 5 إلى أقل 10 سنوات	
-			3.73	10 سنوات فاكثر	

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

يتبين من الجدول (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداة ككل؛ إذ جاء لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئتي (من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و 10 سنوات فأكثر).

5. النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر العاملين؟

حُسبت قيم معامل الارتباط بين مستوى ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (29) يبين ذلك.

الجدول (29): قيم معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر العاملين

الدرجة الكلية لمستوى ضغوط العمل	المجتمع المحلي	البيئة المادية للعمل	الطلبة	نوع العمل وعلاقاته	ضغوط العمل الأداء الوظيفي
0.244**	0.355**	0.268**	0.292**	-0.020	نوع العمل
0.278**	0.306**	0.316**	0.268**	0.070*	الطلبة
0.109**	0.219**	0.197**	0.095**	-0.068*	المعلمون

0.220**	0.317**	0.273**	0.234**	0.015	الدرجة الكلية للمستوى الأداء الوظيفي
---------	---------	---------	---------	-------	--

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (29) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين

الدرجة الكلية لمستوى ضغوط العمل والدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة

معامل الارتباط (0.22) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). كما وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجالات مستوى ضغوط العمل ومجالات مستوى الأداء

الوظيفي. وتراوح قيم معامل الارتباط بين (-0.068) و(0.317)، باستثناء بعد نوع العمل وعلاقته

من مستوى ضغوط العمل لا علاقة له بنوع العمل بمستوى الأداء الوظيفي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج حسب أسئلة الدراسة، والتوصيات التي تم التوصل

إليها في ضوء نتائج الدراسة، وهي كما يأتي:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص:

ما مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر

العاملين؟

كشفت نتائج هذا السؤال في الجدول (6) أن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين كانت بمستوى "متوسط" على الدرجة الكلية،

وجاءت مجالات الاستبانة في المستوى المتوسط، وجاء في الرتبة الأولى من مجالات الاستبانة

مجال الطلبة وبمستوى متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يقضون

أوقاتاً ليست قليلة في عملية ضبط الطلبة ومتابعة أمورهم وأوضاعهم في القдом والمغادرة، وهم

كذلك داخل المدرسة والغرف الصفية ومتابعة علاقة الطلبة مع بعضهم بعضاً، ومتابعة علاقة

الطلبة بالمعلمين، ومتابعة مستوياتهم التحصيلية، وعلاج المشكلات الناتجة عن تصرفاتهم

ومعالجة شكاوى المحيطين بالمدرسة من الطلبة، كل هذه الأمور شأنها أن تصرف المدير عن

متابعة أعماله الأساسية، ومن ثم إحداث ضغوط العمل لدى مديري المدارس بهذه الدرجة التي

أظهرتها نتائج التحليل لاستجابات المديرين، وجاء في الرتبة الثانية من مجالات الاستبانة مجال

المجتمع المحلي وبمستوى متوسط، فإن الباحث يفسر هذه النتيجة بجملة من التفسيرات؛ إذ إن

مدير المدرسة في أثناء فترة دوامه المدرسي اليومي، وضمن حدود صلاحياته المسندة إليه؛ فإنه مطالب بالعمل بصورة يومية مع المجتمع المحلي بجميع مكوناته من أولياء أمور الطلبة والأهالي وجيران المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي، ومما لا شك فيه فإن مدير المدرسة مطالب بالتعاون مع هذه المكونات بصورة يومية، فضلاً عن أعبائه الإدارية الأخرى المكلف بها وهذا ما يزيد حجم ضغوط العمل عليه. وجاء في الرتبة الثالثة من مجالات الاستبانة مجال البيئة المادية للعمل وبمستوى متوسط، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أغلب المدارس موجودة وسط أحياء سكنية مكتظة بالسكان، فضلاً عن وجود غالبية المدارس على الطرق الرئيسية العامة، وهذه الطرق هي ممر للسيارات كافة بأنواعها، فضلاً عن ذلك يوجد أحياناً بجوار المدارس بعض الورش والمصانع كل هذا من شأنه إيجاد نوع من الضوضاء في مكان العمل، وهذا ما ينعكس سلباً على أداء المدرسة كاملاً بحيث يؤثر في سير الحصص الدراسية، وكذلك يؤثر في عمل المدير ويُحدث نوعاً من ضغوط العمل لدى مديري المدارس، وجاء في الرتبة الرابعة من مجالات الاستبانة مجال نوع العمل وعلاقاته وبمستوى متوسط، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن أجواء العمل في غالبية المدارس تتسم بنوع من المودة وسيادة روح التعاون بين الأسرة التعليمية وتوفر الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية والرغبة في التعاون والاستعداد لتقديم العون والمساعدة، فضلاً عن معاناة المعلمين من الضغوط إلى جانب مديري المدارس؛ لذلك جاء ترتيب هذا المجال أخيراً.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة شوميت (Shumate, 1999)، ودراسة أبو رحمة (2012)، واختلفت مع نتائج دراسة هالينج (Halling, 2003)، ودراسة الطعاني (2005)، ودراسة رومني (Romney, 2012)، ودراسة نجاري (Ngari, 2013)، ودراسة منصور ووزان (2016).

أما بالنسبة للمجالات فقد تمت مناقشتها كما يأتي:

المجال الأول: الطلبة

يُعزى حصول مجال الطلبة على الرتبة الأولى، إلى أهمية هذا المجال للتعرف إلى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان الذين يعانون من ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة وأكثر ما يولد الضغط لديهم، مثل: اكتظاظ الصفوف الدراسية بالطلبة، حيث يعاني أكثر مديري المدارس الحكومية في عمان من ارتفاع الكثافة الطلابية داخل الصفوف الدراسية، فعلى صعيد الطلبة ينتج هذا الأمر مشكلات بين الطلبة أهمها: الشجارات الطلابية داخل الصفوف الدراسية، وضيق المساحة على الطلبة، وقلة التهوية. وعلى صعيد المعلمين أيضاً؛ فهم يعانون من صعوبة ضبط هذا العدد الكبير من الطلبة داخل الغرفة الصفية، وعدم المقدرة على تهيئة جو تعليمي سليم؛ نظراً للأعداد الكبيرة للطلبة داخل الغرف الصفية، وتوفير معلومات مفيدة للطلبة وتحديد مستوى التقدم الذي بلغه الطلبة. ومن ضغوط العمل التي يعانون منها مديري المدارس الحكومية في عمان الأعمال التخريبية التي يقوم بها الطلبة بمرافق المدرسة من تكسير البنى التحتية للمدارس، وعدم الاهتمام بالمرافق الصحية للمدارس التي تخدم الطلبة بشكل أساسي، وكذلك اللامبالاة بالدراسة من قبل الطلبة الذي بدوره يعد عاملاً مولداً لضغوط العمل لدى مديري المدارس إذ إن الاهتمام بالجانب التحصيلي والعملية التعليمية تحتل مرتبة ثانوية لدى بعض الطلبة، وهذا من شأنه أنه يوجد ضغوط العمل لدى المديرين. ومن أكثر المظاهر لعدم اهتمام الطلبة بالدراسة هي غيابات الطلبة المتكرر، وضعف التحصيل وخاصة في المباحث الأساسية؛ مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الأولى وبمستوى متوسط.

المجال الثاني: المجتمع المحلي

يُعزى حصول مجال المجتمع المحلي على الرتبة الثانية، إلى الازدحام السكاني والكثافة السكانية، وعدم اهتمام أولياء الأمور بأولادهم الطلبة من ناحية المستوى التحصيلي لأبنائهم، وقلة التعاون والتواصل بين أولياء الأمور والمدرسة في كون أولياء الأمور لا يشعرون بأهمية دورهم تجاه أبنائهم في متابعة أوضاعهم الدراسية داخل المدرسة، اتكال الطلبة على عملية الترفيع الآلي التي تطبقها الوزارة، وعدم مراقبة الأهل أعمال أبنائهم التي يقومون بها داخل الحرم المدرسي، وكذلك قلة الزيارات التي يقوم بها الآباء تجاه أبنائهم الطلبة مما يجعل الطلبة أكثر تمرداً على القوانين المدرسية وعدم الأخذ بها بعين الاعتبار؛ مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثانية وبمستوى متوسط.

المجال الثالث: البيئة المادية للعمل

يُعزى حصول مجال البيئة المادية للعمل على الرتبة الثالثة، إلى افتقار المدارس الثانوية الحكومية إلى مظلات لحماية الطلبة في الصيف والشتاء؛ إذ يسعى مديرو المدارس الحكومية في عمان لتوفير كل الإمكانيات؛ من أجل التغلب على نقص المستلزمات والاحتياجات الخاصة بالمدارس من أجل تهيئة جو تعليمي مناسب، ولكن المعوق الذي يواجه مديري المدارس هو عدم توفر الإمكانيات والمواد المستخدمة لإقامة تلك التجهيزات الضرورية داخل المدارس في ظل التزايد الكبير في أعداد الطلبة، وقلة المرافق العامة والبنى التحتية والمتطلبات الأساسية للمدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان مثل: الملاعب والساحات والحدائق التي بدورها تخدم

العملية التعليمية للوصول إلى تعليم أفضل؛ مما جعل هذا المجال يحصل على الرتبة الثالثة وبمستوى متوسط.

المجال الرابع: نوع العمل وعلاقاته

يُعزى حصول مجال نوع العمل وعلاقاته على الرتبة الرابعة، إلى لجوء المديرين إلى مجاملة المعلمين في أغلب الأوقات وإقامة علاقات طيبة بينهم، والمدير هو القدوة والمربي والموجه والمحرك داخل الحرم المدرسي وخارجه؛ إذ إن العلاقات الطيبة تجعل الأفراد يتفاعلون مع بعضهم بعضاً بصورة إيجابية وتزداد الثقة المتبادلة بينهم، لهذا فإن الثقة في العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين وطاقم الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الحكومية وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم، واستثماره في توعية الطلبة، ومعرفة توجهاتهم له تأثير واضح في توليد ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية كونها مجاملة ولأجل تسيير العمل، وشعور مديري المدارس بصعوبة المهام المسندة إليه باعتبار مديري المدارس جهة تنفيذية لما يأتيهم من قرارات وتعليمات من الإدارة التعليمية، فمديرو المدارس يعانون من نقص وقلة وجود المساعدين المؤهلين ليساعدوهم في تحمل أعباء العمل المدرسي اليومي، وهذا راجع إلى حجم العمل الكبير المكلف به مديرو المدارس والمطلوب منهم سرعة إنجازه بصرف النظر عن ظروف المدرسة اليومية، لذا فإن غياب المساعدين المؤهلين يزيد من حجم الضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان؛ إذ يُعد مدير المدرسة حلقة وصل ما بين الإدارة التربوية مع المعلمين والطلبة أيضاً؛ مما جعل هذا المجال يحصل الرتبة الرابعة وبمستوى متوسط.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة

نظر العاملين؟

كشفت نتائج هذا السؤال في الجدول (11) أن درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين "مرتفع" على الدرجة الكلية، وجاءت مجالات الاستبانة في مستوى متوسط ومرتفع، وجاء في الرتبة الأولى من مجالات الاستبانة مجال نوع العمل وبمستوى أداء مرتفع، ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن مديري المدارس يعملون على ربط المدارس جميعها بشبكة اتصال موحد لتسهيل عملية تبادل المعلومات والبيانات، واختيار الأوقات المناسبة لتنفيذ النشاطات والدورات التدريبية للمعلمين، وجاء في الرتبة الثانية من مجالات الاستبانة مجال الطلبة وبمستوى أداء مرتفع، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يعملون على تحفيز الطلبة المتفوقين والمبدعين؛ من أجل رفع المستوى التحصيلي للطلبة، وتفعيل مجلس الطلبة ومشاركتهم في المؤتمرات والمحاضرات العلمية، جاء في الرتبة الثالثة من مجالات الاستبانة مجال المعلمون وبمستوى أداء متوسط، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يسعون في الحفاظ على جو طيب داخل المدرسة والعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين كافة، وتنمية روح التعاون بين أعضاء هيئة التدريس، ورفع مقدره المعلمين على إعطاء الحصص الدراسية، وبث روح الانتماء والولاء للمدرسة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حبتور (2007)، ودراسة الخالدي (2008)،

ودراسة العمرات (2010)، ودراسة المشاقبة (2014)، واختلفت مع نتائج دراسة اليازجين

(2003)، ودراسة الجرادين (2004)، ودراسة المرزايق (2015).

أما بالنسبة للمجالات فتمت مناقشتها كما يأتي:

المجال الأول: نوع العمل

يُعزى حصول مجال نوع العمل وعلاقاته على الرتبة الأولى، تبرز أهمية هذا المجال نوع العمل للتعرف إلى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للأداء الوظيفي الناتجة عن نوع العمل، مثل قيام مديري المدارس بمتابعة حضور المعلمين في الموعد المحدد، وحضور فاعليات الطابور الصباحي جميعها، من تنظيم اصطفاة الطلاب في الطابور الصباحي والسلام الملكي والإذاعة المدرسية، وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيز الطلبة وتنشيطهم خلال الفترة الصباحية، ومتابعة عمل المعلمين داخل الغرف الصفية والميدان التعليمي، وهذا يكشف قصوراً لدى مديري المدارس من حيث عدم إدراكهم بدرجة كافية لفاعليات الموقف التعليمي وعدم إلمامهم بالمنهج التعليمي؛ مما جعل هذا المجال يحصل على الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع.

المجال الثاني: الطلبة

يُعزى حصول مجال الطلبة على الرتبة الثانية، إلى اهتمام مديرو المدارس الثانوية الحكومية في عمان بالطلبة الموهوبين في المدرسة وهذا بدوره يعود على المدارس بالسمعة الرائعة لهذه المدارس من حيث الاهتمام بالجانب التحصيلي والعملية التعليمية عند الطلبة المتفوقين في هذه المدارس، وتنمية مقدراتهم في هذه المواهب وتطويرها ومشاركتهم في المؤتمرات العلمية أيضاً، كما يهتم مديرو المدارس الثانوية الحكومية بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ومعاملتهم بصفة خاصة عن باقي الطلبة في هذه المدارس من حيث توفير الإمكانيات والمتطلبات جميعها التي تخدم هؤلاء الطلبة؛ مما جعل هذا المجال يحصل على الرتبة الثانية وبمستوى مرتفع.

المجال الثالث: المعلمون

يُعزى حصول مجال (المعلمون) على الرتبة الثالثة، إلى متابعة مديرو المدارس الثانوية الحكومية في عمان دوام المعلمين في المدرسة، ومتابعة أعمالهم اليومية؛ إذ يقوم مديرو المدارس بعمل زيارات ميدانية للمعلمين الجدد وتوجيههم نحو الأفضل، ومتابعة قرارات مجلس المعلمين، وعقد لقاءات واجتماعات دورية مع المعلمين، والتعاون مع المشرفين التربويين في تقييم أداء المعلمين ومعالجة الصعف الكتب المدرسة؛ مما جعل هذا المجال يحصل على الرتبة الثالثة وبمستوى متوسط.

3. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابة العاملين في مستوى ضغوط العمل تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

متغير الجنس: أظهرت النتائج في الجدول (15):

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير الجنس، في مجالات الاستبانة جميعها باستثناء مجال البيئة المادية للعمل؛ كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح الذكور.

ويعزى ذلك إلى أن عدد الذكور في عينة الدراسة هم أكثر، وأن المشكلات التربوية التي تواجهها مدارس الذكور أكبر من التي تواجهها مدارس الإناث، كما أن مشاركة مدارس الذكور في المجتمع المحلي أكثر من مدارس الإناث، والأنشطة التي تكلف بها مدارس الذكور أكثر. ولأن الإناث أكثر دقة وبيروقراطية للإجراءات الإدارية (التزاماً بالقوانين والأنظمة).

كما يشعرون أن المديرين أكثر اهتماماً بالطلبة؛ إذ تعود معاناة مديري المدارس من ضغوط العمل بصورة أكبر من الإناث، وهي ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل وضخامة المسؤولية الملقاة على عاتق مديري المدارس، وما يقوم به مديرو المدارس من أعباء ومتطلبات العمل المدرسي اليومي، ويضاف إلى ذلك أن المسؤولية تجاه الطلبة الذكور من قبل مديري المدارس تكون أكبر، وما عليه من دور في تعليم الطلاب وتأهيلهم، واللغة وأسلوب التخاطب وطريقة التعبير، وهذا بدوره يزيد من ضغوط العمل، وعليه فإن لمديري المدارس أدواراً كبيرة في غرس القيم الأخلاقية والمبادئ في نفوس الطلبة، كما يواجه مديرو المدارس نوعاً من المعاناة عندما يتعرض لبعض المواقف الصعبة والمحبطة والتي قد تسبب الانفعالات التي تنتج من أخطاء المعلمين وأولياء الأمور للطلبة، ومن الملاحظ أن هذه العوامل تعمل على تهيئة الأجواء لمزيد من ضغوط العمل؛ إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (-2.31) عند مستوى دلالة (0.02) وهي دالة إحصائياً.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة تشاندلر (Chandler, 2001)، ودراسة العلفي (2003)، ودراسة الجسار (2015)، ودراسة الشيباب (2016)، واختلفت مع نتائج دراسة كونيرت (Konert, 1997)، ودراسة أحمد (2006)، ودراسة خليفات والمطارنة (2010)، ودراسة أبو رحمة (2012)، ودراسة رومني (Romney, 2012).

متغير المسمى الوظيفي: أظهرت النتائج في الجدول (16):

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجالات الاستبانة جميعها، كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح فئة الإداري. يعزى ذلك إلى أن الوصف الوظيفي لهم يختلف عن الوصف الوظيفي للمعلمين من الناحية الإدارية، مما يترتب عليه أعباء وأعمال مختلفة أيضاً قريبة من أعمال المدير، ولأن علاقتهم

مباشرة مع المدير في المهمات والمتابعات، ويقضون فترة أطول من المعلمين في إدارة المدرسة وبالقرب من المدير. ويعطون اهتماماً أكبر من فئة المعلم، والإداري يشرف على العمليات الإدارية فنياً وإدارياً على العاملين بالتعاون مع المدير لرفع كفاءة العاملين وتنميتهم، ويساعدون المدير في العمل وخدمة الإدارات المختلفة، ويشعر بما يشعر به مدري المدارس من ضغوط عمل؛ إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (1.77) عند مستوى دلالة (0.03) وهي دالة إحصائياً.

متغير التخصص: أظهرت النتائج في الجدول (17):

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير التخصص في مجالات الاستبانة جميعها.

يُعزى ذلك إلى أن من لديهم تخصص علوم إنسانية أم علوم طبيعية ورياضيات تكون لهم نفس النظرة والرأي في مستوى الضغوط على المدير.

كما أن عدم وجود فروق بين فئة علوم إنسانية وفئة علوم طبيعية ورياضيات للعاملين إلى أن مديري المدارس لديهم تشابه في ظروف العملية التدريسية جميعها في المدارس الحكومية في العاصمة عمان، لذلك لم تتأثر إجابات أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين في المدارس تبعاً لاختلاف تخصصاتهم سواء كانت تخصصاتهم علوماً إنسانية أم علوماً طبيعية ورياضيات فإنهم يتعاملون مع الطلبة ويتفاعلون في بيئة تعليمية واحدة بصرف النظر عن تخصصاتهم؛ إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (1.20) عند مستوى دلالة (0.11) وهي غير دالة إحصائياً.

متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج في الجدول (18):

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات الاستبانة جميعها.

يُعزى ذلك إلى أن فئة بكالوريوس وفئة دراسات عليا لا يختلفون في تقدير مستوى الضغوط لدى المدير.

كما أن عدم وجود فروق بين فئة بكالوريوس وفئة دراسات عليا للعاملين إلى أن مديري المدارس بالعاصمة عمان مكلفين بالمهام والمسؤوليات نفسها، إضافة إلى التشابه الكبير في خصائص مديري المدارس وأدوارهم، وكذلك فإن مديريات التربية والتعليم والوزارة لا تكلف مهمات زائدة أو تخفض مهمات عن المديرين بسبب المؤهلات العلمية للعاملين فيها؛ إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (-1.47) عند مستوى دلالة (0.07) وهي غير دالة إحصائياً.

متغير عدد سنوات الخبرة: أظهرت النتائج في الجدول (21):

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح أقل من (5) سنوات.

يعزى ذلك إلى أن لديهم خبرة أقل في مشاركة أعباء العمل الإداري في المدرسة، وأنهم بحاجة إلى التدريب الأكاديمي والتربوي الذي يعتبرونه من مهمات المدير، وعدم استقرار هذه الفئة في المدرسة ورغبتهم في الانتقال إلى مدرسة قريبة من السكن، مما يزيد الضغوط على المدير.

كما أن وجود فروق لصالح فئة أقل من 5 سنوات للعاملين لأنهم ما زالوا حديثي العهد بالعمل والعمل الإداري خاصة، نقص الخبرة في التعامل مع المهمات والأعباء والمسؤوليات الكبيرة والأعمال الكتابية، ويشعرون بانهم بحاجة للمدير أكثر لرفع معنوياتهم ومستواهم، وهذا مما يزيد ضغوط العمل الواقعة على مديري المدارس الحكومية؛ إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (6.90) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة إحصائياً.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة هالينج (Halling, 2003)، ودراسة أحمد (2006)، ودراسة خليفات والمطارنة (2010)، ودراسة رومني (Romney, 2012)، ودراسة منصور ووزان (2016)، واختلفت مع نتائج دراسة أبو رحمة (2012)، ودراسة الشراري (2012).

4. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة العاملين في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

متغير الجنس: أظهرت النتائج في الجدول (22):

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس، في مجالات الاستبانة جميعها، كما أن هناك فروقاً بين المتوسطات الحسابية للأداة ككل؛ كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح الذكور.

ويعزى ذلك إلى أسباب اجتماعية أو طبيعة العمل للذكور؛ إذ إنهم أكثر تحملاً للأعباء الملقاة على عاتقهم، وكذلك تسيير إدارة العملية التدريسية، وأنهم أكثر اهتماماً في الأداء الوظيفي بصورة أكبر من الإناث، يعود ذلك إلى مواجهة صعوبات العمل بصورة أكبر، والتعامل مع المسؤوليات الكبيرة وما يتعلق بمتابعة المهام والأعمال الكتابية، كما أنهم ينظرون إلى تقويم المدير لأعمالهم من أجل الترقيات والتفلات بشكل أكبر من الإناث، حيث بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (4.66) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة إحصائياً.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اليازجين (2003)، ودراسة العلفي (2003)، ودراسة حنيف وطارق ونديم (Hanif & Tariq & Nadeem, 2003)، ودراسة الخالدي (2008)، ودراسة خليفات والمطارنة (2010)، ودراسة الشيباب (2016)، واختلفت مع نتائج دراسة أحمد (2006)، ودراسة المشاقبة (2014)، ودراسة أنيانو وازنواجي واوكينجوم وإنبي (Anyanwu, 2015, Ezenwaji, Okenjom, & Enyi, 2015)، ودراسة المرزايق (2015).

متغير المسمى الوظيفي: أظهرت النتائج في الجدول (23):

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجالات الاستبانة جميعها.

يُعزى ذلك إلى أن الإداري أو المعلم لا يختلفون في تقدير مستوى الأداء الوظيفي لدى المدير. كما أن طبيعة عمل العاملين سواء أكان إدارياً أم معلماً يشعرون بنفس الشعور تجاه أداء المديرين، وإن الموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبطة بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمستخدمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة تتطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة، فهو يتحمل مسؤوليات مختلفة نحو هؤلاء جميعاً، ويتوقعون من المدير القيام بهذه الوظائف في ضوء الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه متابعة وتقويم، وهي ممارسات قيادية لمهام إدارية وفنية يقوم بها مدير المدرسة في إنجاز أعماله الموكلة إليه؛ إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (-0.77) عند مستوى دلالة (0.44) وهي غير دالة إحصائياً.

متغير التخصص: أظهرت النتائج في الجدول (24):

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير التخصص، في الأداة ككل وفي مجالات الاستبانة جميعها، كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح فئة علوم طبيعية ورياضيات.

يُعزى ذلك إلى أن التخصصات فئة العلوم والرياضيات كان لها تأثير في إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية، بأن لديهم نظرة عقلانية ولا تتبع العواطف كما هو حال ذوي التخصصات الإنساني، فلا يعنيه شيء من الأمور الإدارية أو ما يتعلق بالإدارة سوى الحصول على مزيد من التدريب والتطوير وتلبية حاجاتهم.

كما أن هذه الفئة من التخصصات مهتمة بالاستفادة من التطور التكنولوجي، وزيادة المعرفة بما يلبي احتياجاتهم وطموحاتهم واقتناعهم بالأدوار والمهام المسندة إليهم، وإعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطتها ورسائلها التعليمية، ولديهم الجدية في التفاعل مع القضايا الدراسية أكثر من فئة تخصصات العلوم الإنسانية، وهذا بدوره يزيد من فاعلية أداء المدير بلبية احتياجات هذه الفئة من التخصصات؛ إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (-3.30) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة إحصائياً.

متغير المؤهل العلمي: أظهرت النتائج في الجدول (25):

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمّان من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات الاستبانة جميعها، كما أن هناك فروقاً بين المتوسطات الحسابية للأداة ككل؛ كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح بكالوريوس فأقل.

يُعزى ذلك إلى أن أصحاب فئة البكالوريوس بحاجة إلى زيادة التطوير والتدريب والتعامل مع المسؤولين بطريفة جيدة وعلمية، وهم بحاجة لمساندة ودعم المدير واهتمامه أكثر بهم، مما ينعكس على أدائه لتلبية هذه الاحتياجات، وكذلك فئة الدراسات العليا يكون لديهم نظرة متعالية نوعاً ما وليس لديهم اهتمام بأداء المدير في العمل.

كما أن فئة الدراسات العليا أكثر تحملاً للأعباء الملقاة على عاتقهم في تسيير العملية التدريسية، وأصحاب فئة البكالوريوس أكثر اهتمام في الأداء الوظيفي لأنهم ينظرون إلى إنجاز المدير عمله بطريقة علمية وبما يتعلق بمتابعة الإدارة المدرسية، ويقوم بأدوار متعددة إلى جانب الأداء الوظيفي تتمثل في الدراسة ومتابعة كل ما هو جديد في أمور الإدارة المدرسية على الصعيد التعليمي، إضافة إلى التواصل الاجتماعي مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور؛ إذ بلغت قيمة (ت) للأداة ككل (3.40) عند مستوى دلالة (0.00) وهي دالة إحصائياً.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اليازجين (2003)، ودراسة الخالدي (2008)، ودراسة العمرات (2010)، واختلفت مع نتائج دراسة أحمد (2006)، ودراسة خليفات والمطارنة (2010)، ودراسة الشراري (2012)، ودراسة المشاقبة (2014)، ودراسة المرزايق (2015).

متغير عدد سنوات الخبرة: أظهرت النتائج في الجدول (28):

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. في مجالات الاستبانة جميعها، كما أظهرت النتائج أن الفروق لصالح فئة أقل من (5) سنوات، كما أن هناك فروقاً بين المتوسطات الحسابية للأداة ككل.

يُعزى ذلك إلى أنهم بحاجة إلى جهد وتدريب وتنمية مهنية أكثر من الآخرين، وأنهم ينظرون إلى الإدارة نظرة مثالية لقلة معرفتهم في الأمور والأعمال الإدارية وحيثيات العمل الإداري، وقلة معرفتهم وإلمامهم بالقوانين والتعليمات.

كما أن فئة أقل من 5 سنوات من أفراد ينظرون إلى مدير المدرسة أن له تأثير في إحداث تغيير في الإدارة المدرسية ويبدل مجهود أكبر، وهذا ما لم يراه أصحاب فئة الخبرة الطويلة؛ إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (3.80) عند مستوى دلالة (0.02) وهي دالة إحصائياً.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة اليازجين (2003)، ودراسة حبتور (2007)، ودراسة الخالدي (2008)، ودراسة العمرات (2010)، ودراسة المرزايق (2015)، واختلفت مع نتائج دراسة حنيف وطارق ونديم (Hanif & Tariq & Nadeem, 2003)، ودراسة أحمد (2006)، ودراسة خليفات والمطارنة (2010)، ودراسة الشراري (2012)، ودراسة المشاقبة (2014)، ودراسة الشياب (2016).

5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر العاملين؟

أشارت النتائج في الجدول (29) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) و ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان من وجهة نظر العاملين، حيث كانت قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً، كما وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مجالات ضغوط العمل جميعها ومجالات الأداء الوظيفي، باستثناء مجال نوع العمل وعلاقات من ضغوط العمل، ويستدل من

هذه النتيجة أن مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها مديرو المدارس تؤثر بمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية؛ إذ إن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس ارتفع مستوى الأداء الوظيفي وخلافه صحيح. وقد انفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العلفي (2003)، ودراسة الشراري (2012)، ودراسة زبيدات (2012)، واختلفت مع نتائج دراسة أحمد (2006)، ودراسة خليفات والمطارنة (2010)، ودراسة الجسار (2015)، ودراسة الشياب (2016).

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج يوصي الباحث بما يأتي:

1. خفض ضغوط العمل على مديري المدارس الثانوية، من خلال تعيين كادر إداري مدرب يساعدهم على القيام ببعض المهمات الملقاة على عاتقهم.
2. عقد الدورات التدريبية اللازمة لمديري المدارس لزيادة نموهم المهني، وربط هذه الدورات بحوافز مادية ومعنوية لتشجيع مديري المدارس على الالتزام بها.
3. العمل على تحسين بيئة العمل المادية، من خلال الاستجابة لجميع متطلبات مديري المدارس فيما يخص مدرستهم، وتلبية احتياجات المدرسة ومستلزماتها لتوفير بيئة مدرسية مناسبة.
4. تفعيل الشراكة المجتمعية بين مديري المدارس والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي من خلال لقاءات فردية أو جماعية لمناقشة وجهات النظر والمشكلات التعليمية واللامنهجية التي تواجه الطلبة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتخفيف من ضغوط العمل لديهم.
5. الاهتمام بمتطلبات النمو والترقي الوظيفي للمديرين وأوضاعهم الاجتماعية، والنفسية، والوظيفية، والمادية، والصحة الجسمية، والبحث في الطرق التي ترفع من رضاهم وأدائهم الوظيفي.
6. إجراء مزيد من الدراسات عن ضغوط العمل لدى مديري المدارس على مجتمعات دراسية مثل الزرقاء، معان، العقبة، وربط ضغوط العمل بمتغيرات مثل الرضا الوظيفي، والولاء الوظيفي.

المراجع

المراجع العربية:

القرآن الكريم.

أبو رحمة، محمد حسن خميس (2012). **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى**

المشرفين التربويين بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة

الإسلامية غزة، فلسطين.

أبو صلاح، خالد "جميل جمال" محمد (2015). **درجة ضغوط العمل التي يواجهها مديرو**

المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء ماركا وسبل التكيف معها. (رسالة ماجستير

غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

أبو عميرة، أحمد عبد الله أحمد (2012). **تقويم أداء مديري المدارس الأساسية في الأردن من**

وجهة نظر الإدارة التربوية الوسطى. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمّان

العربية، عمّان، الأردن.

أحمد، خالد محي الدين مفلح (2006). **ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين**

والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن.

(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمّان للدراسات العليا، عمّان الأردن.

الأسدي، سعيد جاسم وإبراهيم، مروان عبدالمجيد (2003). **الإشراف التربوي.** عمّان: دار

الثقافة للنشر والتوزيع.

بحر، يوسف عبد عطية وأبو سلطان، مياسة سعيد محمد (2013). **"الاغتراب الوظيفي وعلاقته**

بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة". مجلة جامعة

فلسطين للأبحاث والدراسات، (5)، 178-213.

البخاري، محمد بن إسماعيل (1998). **صحيح البخاري**، عناية: أبو صهيب الكرمي، الرياض:

بيت الأفكار الدولية، مسند النساء، باب: سيرين أخت مارية، ح776، ص306.

تماسني، منيرة (2015). **علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في بلدية سيدي**

عمران جامعة الوادي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر

الوادي، مصر.

الجرادين، نجاح خليل (2004). **الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن**

وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم. (أطروحة دكتوراه غير

منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الجار، عاطف فليح (2015). **مصادر الضغوط النفسية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي**

لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة المفرق. (رسالة ماجستير غير

منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

حبتور، صالح ناصر (2007). **العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لمديري المدارس**

الثانوية في محافظة شبوة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، عدن، اليمن.

الحداد، جعفر يوسف عبد الله (2016). **"الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة**

الابتدائية بدولة الكويت". مجلة كلية التربية- جامعة بنها، 27 (107)، 289-302.

الحراشة، حسن محمد (2010). **إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي**. عمان: دار جليس

الزمان.

حريم، حسين (2009). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**.

ط3، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسين، سحراء أنور (2013). "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني". مجلة كلية بغداد

للعلوم الاقتصادية، (36)، 207-227.

الخالدي، مشعل خالد (2008). مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة

الكويت من وجهة نظر معلميهـم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية

للدراسات العليا، عمان، الأردن.

خبيص، جينا أنطون (2016). الاماظ القيادية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة

العاصمة عمان وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير

منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الخصيري، محسن أحمد (1991). الضغوط الإدارية: الظاهرة. الأسباب. العلاج. القاهرة: مكتبة

مدبولي.

خليفات، عبد الفتاح صالح والمطارنة، شرين محمد (2010). "أثر ضغوط العمل على الأداء

الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن". مجلة جامعة

دمشق، 26 (2+1)، 599-642.

دهمش، بسام صالح سعد علي (2010). ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى

مديري المدارس الثانوية بمملكة البحرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

القديس يوسف، بيروت، لبنان.

الديحاني، نواف مدعج زريب (2007). ضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الثانوية في

دولة الكويت وأساليب مواجهتها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية

للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الراشد، سامي بن حسين محمد (2005). مستوى ومصادر ضغوط العمل لمدرّاء ومديرات

المدارس الثانوية في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير

غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

زبيدات، خولة أحمد (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري

مدارس التربية والتعليم في لواء قصبه المفرق. (رسالة ماجستير غير منشورة)،

جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

سرحان، ياسر (2014). المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة.

مجلد 1، الرياض: معهد الإدارة العام.

شحاتة، حسن والنجار، زينب (إعداد) (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة:

الدار المصرية اللبنانية.

الشراري، مساعد سلامة (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين

في جامعة الجوف. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الشريف، طلال مسلط عبد الله (1996). "الضغوط الإدارية وأثرها على متخذي القرار". مجلة

الإدارة، 28 (3)، 33-47.

الشياب، عمر إبراهيم (2016). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بأدائهم

الوظيفي في مدارس محافظة إربد. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جدارا،

إربد، الأردن.

صلاح الدين، صفاء محمد (2016). "دور الذكاء العاطفي في التحصيل العلمي والأداء

الوظيفي". مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 17 (3)، 219-253.

الطحاوي، أحمد بن محمد (1415هـ). شرح مشكل الآثار. تحقيق وترجمة: شعيب الأرنؤوط، بيروت: مؤسسة الرسالة، ج14.

الطعاني، حسن (2005). "مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم". مجلة جامعة دمشق، 21 (2)، 197-243.

عبد الفتاح، محمود أحمد (2013). الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

العديلي، ناصر محمد (1993). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: د.ن.

العش، ناديا تحسين حسن (2010). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلمي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.

عطير، نهى إسماعيل عبد الله (2009). تطوير نظام لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عقلة، إسراء عبد العزيز كايد (2014). ضغوط العمل وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

عقيلي، عمر (2013). دليل مصطلحات والمفاهيم الأساسية في العلوم الإدارية والمالية والمصرفية والتسويق، الشارقة: مكتبة الجامعة.

علاونة، صفاء محمد عطية (2013). **ضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بالروح المعنوية لديهم**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العلفي، هدى حسن يحيى (2003). **فعالية أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقته بضغوط العمل**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

عليقات، خالد عيادة (2011). **ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي**. عمّان: دار الخليج.
 عمار، تغريد (2006). **أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل، لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العمرات، محمد (2010). "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها". **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 6 (4)، 349-359.
 عودة، سعيد علي (2016). **تطوير أسس تربوية لتقييم أداء مديري المدارس داخل الخط الأخضر في فلسطين 48 بناء على معايير التمكين المهني**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

الغزير، أحمد نايل وأبو أسعد، أحمد (2009). **التعامل مع الضغوط النفسية Stress Coping**. عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2014). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**. ط3، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الفيروز آبادي، مجد الدين محمد (1987). **القاموس المحيط**. ط2، بيروت: مؤسسة الرسالة.

- القرالة، عصمت سليم (2009). **الحكمانية في الأداء الوظيفي**. عمان: دار جليس الزمان.
- اللوزي، موسى سلامة والزهراني، عمر عطية (2012). "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية". **مجلة العلوم الإدارية**، 39 (1)، 1-28.
- المرازيق، علي جمال (2015). **كفاءة مديري المدارس الحكومية الثانوية لمحافظة جرش في تطبيق معايير الجودة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، جرش، الأردن.
- مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم المعلومات. زيارة للمركز بتاريخ 20/9/2017.
- المساعد، لطفي منيزل (2015). **درجة الالتزام الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة آل البيت**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- المسوري، أحمد عبد القادر (2012). "واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين". **مجلة الأستاذ**، (201)، 665-688.
- المشاقبة، زينب أحمد حمدان (2014). **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- منصور، سمية ووزان، روان محمد مسعود (2016). "مستوى ضغوط العمل الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات" دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية". **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، 38 (3)، 389-417.

ندی، یحیی محمد (2013). جودة إدارة مديري المدارس الثانوية للضغوط المهنية على المعلمين

من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة*، 1 (2)، 355-386.

اليازجين، حليلة عبد الفتاح شهاب (2003). علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان

العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.

المراجع الأجنبية:

Anyanwu, J., Ezenwaji, I., Okenjom, G. & Enyi, C. (2015). Occupational stress and management strategies of secondary school principals in Cross River State, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 6 (27), 37-42.

Atwood, W. Sinclair (1996). **Stress among high school principals in California high schools**. DAI-A, 58 (01).

Bartlett, j., Kotrlik, j. & Higgins, J. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19 (1), 43-50.

Chandler, E. A. Brady (2001). **An analysis of the relationship between stress and middle grade principals in Florida public schools**. DAI-A, 62 (05).

Hadjisymeou, G. (2010). **Occupational stress in secondary education in Cyprus: Causes, Symptoms, Consequences And Stress Management**. European University Cyprus, NICOSIA, Online: <https://eric.ed.gov/?id=ED530542>.

Halling, M. (2003). **Stress and stress management strategies among elementary school principals**. DAI-A, 64 (08).

Hanif, R., Tariq, S. & Nadeem, M. (2011). Personal and job related predictors of teacher stress and job performance among school teachers. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 5 (2), 319-329.

Konert, E. (1997). **The relationship among middle-school teacher burnout, stress, job satisfaction, and coping styles**. (unpublished Dissertation), Wayne State University, Michigan, United States.

Liming, R. (1998). **Stress: Sources And Coping Strategies Of Secondary Public School Principals**. (unpublished Dissertation), Denver University.

- Lindquist, Cy. (2000). **Job-Related Stress and Coping Resources Identified By New Principal**. DAI-A, 61 (10).
- Luo Lu, Shu-Fang K., Oi-Ling S. & Chang-Qin L. (2010). Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China. **International Journal of Psychology**, 45 (4), 294-302.
- Ngari, S. (2013). Levels of stress among secondary school administrators and its implication in education management in Kenya. **Academic Journals**, Egerton University, Kenya, 8 (11), 677-681.
- Robbins, J. & Wiersema, M. (1995). A resource-Based Approach to Multibusiness firm: Empirical Analysis of portfolio Inter relationships and Corporate Financial performance, **Strategic Management Journal**, 16 (4), 277-299.
- Romney, A. (2012). **Stress and job satisfaction among secondary school principals in Texas**. (unpublished Dissertation), Dallas Baptist University, Texas, United States.
- Sekaran, U. (2003). **Research methods for business**. New York: Prentice-Hall international.
- Seley, H. (1976). **The stress Of Life**. New York: McGraw-Hill.
- Shumate, J. (1999). **Stress, burnout, and coping strategies among Washington State high school principals**. DAI-A, 60 (08).
- Siu, O. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. **International Journal of Psychology**, 38 (6), 337-347.

الملحقات

ملحق (1)

أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليين



بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم استبانة

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل:..... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

فيقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير عن "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة عمان"؛ إذ تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين توافر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة عمان، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي كما يأتي: (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم حول عباراتها من حيث انتمائها للمحور أو عدم انتمائها، ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحث

رمزي فوزي محمد أبو غزالة

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	جهة العمل
	التخصص

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: ذكر أنثى

المسمى الوظيفي: إداري معلم

التخصص: إنساني علمي

المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 سنوات-أقل من 10 سنوات 10 سنوات

فأكثر

1. ضغوط العمل:

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لضغوط العمل على المدير		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: طبيعة العمل						
1.	يشعر بصعوبة وتعقيد المهام المسندة إليه.					
2.	يشعر أن كمية العمل الملقاة عليه أكبر من قدراته واستعداداته.					
3.	أعماله كثيرة لا يمكن إنجازها خلال ساعات الدوام المدرسي.					
4.	يعاني من عدم وجود مساعدين مؤهلين يساعدونه على تحمل أعباء العمل.					
5.	تضطره الأعمال الإدارية الكثيرة للتفكير في تغيير مهنته.					
6.	الصلاحيات الممنوحة له غير كافية لتنفيذ المسؤوليات.					
7.	يشعر بأن متطلبات العمل تتعارض مع متطلباته الأسرية.					
8.	يشعر بدرجة عالية من الغموض في مهام وواجبات عمله.					
9.	يشعر بمحدودية فرص الترقية والنمو والتطور في وظيفته الحالية.					

اقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لضغوط العمل على المدير		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: الطلبة						
10.	يزعجه انتشار مشكلات سلوكية بين الطلبة.					
11.	يشكو من اكتظاظ الصفوف بالطلبة.					
12.	يزعجه عدم التزام الطلبة بالتعليمات المدرسية.					
13.	يزعجه عدم اهتمام المعلمين بالخطط العلاجية لرفع المستوى التحصيلي للطلبة.					
14.	يعاني من ضعف السيطرة على طلبة المدرسة.					
15.	يعاني من التكتلات بين الطلبة داخل المدرسة سبب له المعاناة.					
16.	يشعر بالانزعاج لوجود مشاكل أسرية ونفسية لدى الطلبة.					
17.	يعاني من كثرة شكوى المجتمع المحيط بالمدرسة من تصرفات طلبة المدرسة وهم قادمون ومغادرون.					
18.	يزعجه التمييز في المعاملة بين الطلبة من قبل المعلمين.					
19.	يقلقه كثرة هروب الطلبة من المدرسة.					
20.	يشعر بالضيق للسلوكيات التخريبية من الطلبة بمرافق المدرسة.					
21.	يزعجه تأخر الطلبة عن الحصص بشكل مستمر.					

اقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لضغوط العمل على المدير		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث: البيئة المادية للعمل						
22.	يشكو من عدم توفر التقنيات الحديثة في مكتبه.					
23.	يعاني من قلة الخصوصية في العمل.					
24.	يحد تصميم مكان العمل من إشرافه على العاملين.					
25.	يعاني من قلة الملاعب والساحات والحدائق في المدرسة.					
26.	يشكو من عدم وجود أسوار وشبك حماية في المدرسة.					
27.	افتقار المدرسة لمظلات تحمي الطالبة صيفاً وشتاءً.					
28.	تصميم مشارب المياه غير صحي للطبة.					
29.	قلة المرافق العامة والمختبرات للوصول لتعليم أفضل.					
30.	عدم توفر النداء الصوتي بالمدرسة.					
31.	عدم توفر مكاتب وكراسي للمعلمين بشكل كاف.					
32.	مساحة المدرسة كبير يحد من قدرته للسيطرة عليها.					
33.	يشعر بمحدودية توفر ظروف عمل ملائمة لأداء عمله (الضوضاء، الإضاءة المناسبة، التهوية، أثاث مناسب...)					

اقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لضغوط العمل على المدير		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الرابع: المجتمع المحلي						
34.	ضعف التعامل والتواصل بين أولياء الأمور والمدرسة.					
35.	إهمال أولياء الطلبة لمتابعة المستوى التحصيلي لأبنائهم.					
36.	قلة الفرص المتاحة للمدرسة في دعم أنشطة المجتمع المحلي.					
37.	يشكو من عدم تقديم المجتمع المحلي آراء ومقترحات لتطوير العمل المدرسي.					
38.	يزعجه وجود المدرسة وسط حي سكني مكتظ بالأهالي.					
39.	يعاني من كثرة تدخل المجتمع المحلي وأولياء الأمور في الشؤون الداخلية للمدرسة.					
40.	يزعجه تناول بعض أولياء الأمور على الإدارة المدرسية.					

اقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة لضغوط العمل على المدير		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الخامس: العلاقات في العمل						
41.	تتسم أجواء العمل بالتوتر والشد العصبي.					
42.	عدم وجود علاقات مودة وألفة بين المعلمين والعاملين.					
43.	يشعر أن العاملين يضمرون مشاعر الغيرة والحسد.					
44.	كثيراً ما يهمل مناسبات خاصة بالمعلمين والعاملين بسبب الأعباء الإدارية.					
45.	التعامل بقسوة مع المعلمين والطلبة بسبب ضغط العمل.					
46.	تحكم العلاقة الشخصية مع رؤسائه تحكم رضاهم عنه.					
47.	يعاني من الخلافات الدائمة بينه وبين المعلمين والطلبة.					
48.	معاملة بعض المعلمين حفاظاً على سير العمل المدرسي.					
49.	يزعجه اللامبالاة الكبيرة من العاملين بأوضاع المدرسة.					

اقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

2. الأداء الوظيفي:

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للأداء الوظيفي للمدير		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: طبيعة العمل						
1.	يقوم المدير بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.					
2.	يؤدي المدير المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.					
3.	يوفر السجلات المدرسية (الفنية والإدارية) حسب الأصول					
4.	يمتلك مدير المدرسة المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.					
5.	يحرص على حضور الطابور الصباحي.					
6.	يتابع حضور جميع المعلمين والإداريين في المدرسة.					
7.	يناقش أهداف المدرسة بوضوح مع جميع العاملين ليسهل تحقيقها.					
8.	يوضح إجراءات العمل لأن تكون واضحة لجميع العاملين.					
9.	يحرص على أن يكون للمدرسة تعليمات واضحة لتسيير العمل.					
10.	يضع خطة مسبقة للمهام المراد تنفيذها من قبل كل من يعمل في المدرسة.					
11.	يكلف كل من يعمل في المدرسة حسب اختصاصه.					
12.	يمنح بعض صلاحياته للعاملين في المدرسة.					
13.	يحاول جمع كل البيانات اللازمة لحل أي مشكلة في المدرسة.					
14.	يستخدم العديد من الطول عند مناقشة أي مشكلة.					

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للأداء الوظيفي للمدير		الفقرات	م
	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية		
					يقدم كل التشجيع للمبدعين في المدرسة.	15.
					يحاول الحصول على كل مستلزمات تحقيق أهداف المدرسة.	16.
					يعتمد المرونة في تطبيق التعليمات.	17.
					يعمل على إنهاء حالة التداخل بين عمل الأفراد في المدرسة.	18.
					يستخدم الإشراف المباشر على العاملين لتلافي أي قصور في الأداء.	19.
					يحرص على متابعة ما يستجد في مجال عمله.	20.
					يتابع صيانة الأثاث المدرسي بصورة مستمرة	21.

اقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للأداء الوظيفي للمدير		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثاني: الطلبة						
22.	يتابع الحالة الصحية للطلبة.					
23.	يتعاون مع المرشدين التربويين وغيرهم من المختصين للتغلب على مشكلات الطلبة.					
24.	يتابع تحصيل الطلبة مع المعلمين.					
25.	يهتم بمتابعة دوام الطلبة من خلال سجلات خاصة.					
26.	يعتني بالطلبة الموهوبين في المدرسة.					
27.	يعتني بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة.					
28.	يلتقي بالطلبة لمناقشة مشاكلهم.					
29.	يتيح الفرص للطلبة للإفصاح عن ميولهم ومقدراتهم.					
30.	يشجع الطلبة على المطالعة وارتياح مكتبة المدرسة					

اقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

م	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للأداء الوظيفي للمدير		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الثالث: المعلمين						
31.	يقوم بزيارات صافية للمعلمين.					
32.	يتابع قرارات مجلس المعلمين.					
33.	يشجع تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها.					
34.	يتابع دوام المعلمين بروح رياضية.					
35.	يشجع المعلمين على إجراء بحوث إجرائية للتوصل إلى حلول لبعض المشكلات المدرسية.					
36.	يعقد لقاءات دورية بين معلمي المبحث الواحد.					
37.	ينسق مع الجهات المعنية لتدريب المعلمين طبقاً لاحتياجاتهم المهنية.					
38.	يشجع الرحلات العلمية الهادفة للمعلمين بقصد زيادة خبراتهم التربوية.					
39.	يعقد اجتماعات فردية مع المعلمين لتزويدهم بخبرات تربوية.					
40.	يوفر الوسائل التعليمية اللازمة للمعلمين.					
41.	يهيئ الأجواء المناسبة للمعلمين الجدد للتكيف مع نظام المدرسة.					
42.	يقوم أداء المعلم بالتعاون مع المشرفين التربويين.					
43.	يشجع المعلمين على نقد المناهج والكتب.					
44.	يزود الوزارة ومديرية التربية بملاحظات المعلمين حول المناهج والكتب.					
45.	يتابع ما قطعه المعلمون من المناهج الدراسية.					
46.	يعقد الاجتماعات مع المعلمين لدراسة المناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها.					
47.	يوفر المناهج والأدلة والكتب المدرسية وفق أحدث طبعاتها.					

التعديل المقترح	دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		مدى انتماء الفقرة للأداء الوظيفي للمدير		الفقرات	م
	غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة		
					يخطط لإشراك معلميه في دورات تدريبية في أساليب التدريس.	48
					يتعاون مع المشرفين التربويين والمختصين لمعالجة جوانب الضعف في المناهج الدراسية.	49

اقترح إضافة بعض الفقرات وهي:

.....

.....

.....

.....

ملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
جامعة إربد الأهلية	لغة عربية	أ.د. عاطف فضل خليل	1.
جامعة الشرق الاوسط	إدارة تربوية	أ.د. عباس عبد مهدي الشريفي	2.
جامعة الشرق الاوسط	تكنولوجيا التعليم	أ.د. عبد الحافظ محمد سلامة	3.
الجامعة العربية المفتوحة	إدارة تربوية	د. أكرم محمود أبو إسماعيل	4.
مركز الإبداع والتحليل الإحصائي	قياس وتقويم	د. إيمان أمين الشمايلة	5.
جامعة الشرق الاوسط	تكنولوجيا التعليم	د. حمزة عبد الفتاح العساف	6.
جامعة مؤتة	إدارة تربوية	د. خالد أحمد الصرايرة	7.
جامعة حائل	إدارة تربوية	د. خولة حسين عليوة	8.
جامعة ملابا	إدارة موارد بشرية	د. ماجد فوزي أبو غزالة	9.
جامعة الزيتونة	إدارة تربوية	د. محمد محمود بني مفرج	10.

ملحق (3)

أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة الزميل/ةالمحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير عن "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة عمان"؛ إذ تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين توافر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة عمان، كما تهدف إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة مكونة من (70) فقرة؛ موزعة على جزأين: الأول؛ ضغوط العمل، ومكون من أربعة مجالات (نوع العمل والعلاقات، والطلبة، والبيئة المادية للعمل، والمجتمع المحلي)، والثاني؛ الأداء الوظيفي، ومكون من ثلاثة مجالات (نوع العمل، والطلبة، والمعلمون)، وقد صممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي لضغوط العمل كما يأتي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وصممت وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي لاداء الوظيفي كما يأتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

شاكرين لكم حسن تعاونكم، آمليين أن تمنحونا من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلنا ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول العبارات جميعها الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها نعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث

رمزي فوزي محمد أبو غزالة

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: ذكر أنثى

المسمى الوظيفي: إداري معلم

التخصص: علوم إنسانية علوم طبيعية ورياضيات

المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 سنوات-أقل من 10 سنوات 10 سنوات

فأكثر

1. ضغوط العمل:

م	الفقرات	مستوى الضغوط			
		مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض جداً
المجال الأول: نوع العمل وعلاقاته					
1.	يشعر المدير بصعوبة المهام المسندة إليه.				
2.	يشعر المدير أن كمية العمل الملقاة عليه أكبر من قدراته.				
3.	يعاني المدير من عدم وجود مساعدين مؤهلين يساعدونه على تحمل أعباء العمل.				
4.	الصلاحيات الممنوحة للمدير غير كافية لتنفيذ المهام.				
5.	يشعر المدير بأن متطلبات العمل تتعارض مع متطلباته الأسرية.				
6.	يشعر المدير بدرجة عالية من الغموض في مهام عمله.				
7.	يشعر المدير بمحدودية فرص الترقية والنمو والتطور في وظيفته الحالية.				
8.	يزعج المدير عدم وجود علاقات مودة وألفة بين المعلمين وغيرهم من العاملين.				
9.	يعاني المدير من الخلافات الدائمة مع المعلمين والطلبة.				

مستوى الضغوط					الفقرات	م
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً		
					10. يجامل المدير بعض المعلمين حفاظاً على سير العمل المدرسي.	
المجال الثاني: الطلبة						
					11. يزعج المدير انتشار مشكلات سلوكية بين الطلبة.	
					12. يشكو المدير من اكتظاظ الصفوف بالطلبة.	
					13. يزعج المدير عدم اهتمام المعلمين بالخطط العلاجية لرفع المستوى التحصيلي للطلبة.	
					14. يعاني المدير من التكتلات بين الطلبة داخل المدرسة.	
					15. يحزن المدير تأثر الطلبة نفسياً من وجود مشكلات أسرية	
					16. ينزعج المدير من تصرفات طلبة المدرسة أثناء قدومهم ومغادرتهم للمدرسة.	
					17. يزعج المدير التمييز في المعاملة بين الطلبة من قبل المعلمين.	
					18. يشعر المدير بالضيق للسلوك التخريبي من الطلبة بمرافق المدرسة.	
					19. يعاني المدير من عدم قيام المرشد بدوره.	
					20. يسعد المدير بحضور الطلبة دون غياب.	
					21. يشعر المدير بالسعادة لعدم وجود تسرب للطلبة.	
المجال الثالث: البيئة المادية للعمل						
					22. يشكو المدير من عدم توفر التقنيات الحديثة في مكتبه.	
					23. يحد المدير تصميم مكان العمل من إشراف المدير على العاملين.	
					24. يعاني المدير من قلة الملاعب والمساحات والحدائق في المدرسة.	
					25. يشكو المدير من افتقار المدرسة لمظلات تحمي الطلبة صيفاً وشتاءً.	
					26. يشكو المدير قلة المرافق العامة والمختبرات	

مستوى الضغوط					الفقرات	م
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً		
					للوصول لتعليم أفضل.	
					27. يعاني المدير عدم توفر النداء الصوتي في المدرسة.	
					28. يزعج المدير قلة توفر مكاتب وكراسي للمعلمين بشكل كاف.	
					29. مساحة المدرسة كبيرة تحد من قدرت المدير للإشراف عليها.	
المجال الرابع: المجتمع المحلي						
					30. يزعج المدير إهمال أولياء أمور الطلبة لمتابعة المستوى التحصيلي لأبنائهم.	
					31. يعاني المدير من قلة الفرص المتاحة للمدرسة في دعم أنشطة المجتمع المحلي.	
					32. يعاني المدير من كثرة تدخل المجتمع المحلي وأولياء الأمور في الشؤون الداخلية للمدرسة.	
					33. يزعج المدير تطاول بعض أولياء الأمور على الإدارة المدرسية.	
					34. يسعد المدير من الاقتراحات والآراء لتطوير المدرسة التي يقدمها المجتمع المحلي.	

2. الأداء الوظيفي:

مستوى الأداء					الفقرات	م
عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً		
المجال الأول: نوع العمل						
					1. يؤدي المدير أعماله بكفاءة وفاعلية.	
					2. يوفر المدير السجلات المدرسية (الفنية والإدارية) حسب الأصول.	
					3. يمتلك مدير المدرسة المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	
					4. يحضر المدير الطابور الصباحي.	

مستوى الأداء					الفقرات	م
منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً		
					5. يتابع المدير حضور العاملين.	
					6. يناقش المدير أهداف المدرسة بوضوح العاملين.	
					7. يوضح المدير التعليمات لتسيير العمل.	
					8. يحدد المدير مهمات كل فرد من العاملين والمراد تنفيذها.	
					9. يفوض المدير بعض صلاحياته للعاملين في المدرسة.	
					10. يجمع المدير كل البيانات اللازمة لحل المشكلات.	
					11. يضع المدير بدائل مختلفة لحل المشكلات.	
					12. يشجع المدير المبادرة والإبداع.	
					13. يعتمد المدير المرونة في تطبيق التعليمات.	
					14. يحرص المدير على تلافي القصور في أداء العاملين.	
					15. يحرص المدير على النمو المهني بمتابعة ما يستجد في مجال عمله.	
					16. يهتم المدير بالبيئة المادية في المدرسة بصورة مستمرة.	
المجال الثاني: الطلبة						
					17. يتابع المدير الحالة الصحية للطلبة.	
					18. يتعاون المدير مع المرشدين التربويين وغيرهم من المختصين للتغلب على مشكلات الطلبة.	
					19. يتابع المدير تحصيل الطلبة مع المعلمين.	
					20. يعتني المدير بالطلبة الموهوبين في المدرسة.	
					21. يعتني المدير بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	

مستوى الأداء					الفقرات	م
منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً		
					يلتقي المدير الطلبة لمناقشة مشكلاتهم.	22.
					يشجع المدير الطلبة على المطالعة.	23.
					يشجع المدير تشكيل الفرق الرياضية للطلبة ويدعمها بكل الوسائل.	24.
المجال الثالث: المعلمون						
					يقوم المدير بزيارات صفية للمعلمين.	25.
					يتابع المدير قرارات مجلس المعلمين.	26.
					يشجع المدير تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين (الإشراف بالأقران).	27.
					يتابع المدير دوام المعلمين.	28.
					يعقد المدير لقاءات دورية بين معلمي المبحث الواحد.	29.
					يخطط المدير مع الجهات المعنية لتدريب المعلمين طبقاً لاحتياجاتهم المهنية.	30.
					يوفر المدير الوسائل التعليمية اللازمة للمعلمين.	31.
					يساعد المدير المعلمين الجدد على التكيف مع نظام المدرسة.	32.
					يتعاون المدير مع المشرفين التربويين في تقويم أداء المعلمين.	33.
					يتابع المدير ما قطعه المعلمون من المناهج الدراسية.	34.
					يعقد المدير الاجتماعات مع المعلمين لتقويم المناهج الدراسية.	35.
					يتعاون المدير مع المشرفين التربويين والمختصين لمعالجة جوانب الضعف في المناهج والكتب المدرسية.	36.

ملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/23/36 1
التاريخ: 2017/8/1

معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب رمزي فوزي أبو غزالة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة عمان" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحث لأدوات دراسته بما في ذلك الاستبانة المرفقة؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم. ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،



ملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم



الرقم ٣/١١٠/٣٩٥٢٠

التاريخ ٢٢ ذو القعدة ١٤٣٨

الموافق ٢٠١٧/٠٨/١٤

الآنسة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة عمان/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء الجامعة/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء سحاب/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء القويسمة/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء ماركا/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء وادي السير/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء ناعور/ محافظة العاصمة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ؛

فأرجو العلم بأن الطالب رمزي فوزي أبو غزالة يقوم بإجراء دراسة عنونها "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة عمان"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة وقيادة تربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى الحصول على بيانات ومعلومات من إدارتكم، وتطبيق أدوات الدراسة على عينة من العاملين في المدارس التابعة لمديرتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له، على أن تتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة.

وزير التربية والتعليم

مهن محمد سليمان موافي
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي بالوكالة
نسخة/ الملف ١٠/٣
المرفقات: (٦) صفحات

الملكة الأردنية الهاشمية

عانت: ٠٦٠٠٧٨١٠٠٦٢٢٦٠٦٦٦٠١٩ فاكس: ٠٦٢٢٦٠٦٦٦٠٦٦٦٠١٩ ص.ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo