

مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان  
لكفايات الإدارة **الاستراتيجية** وعلاقته بدرجة الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة  
نظرهم

The level of possessing strategic administrative competencies by private  
secondary school principals in the governorate of the capital Amman  
and their relation to the level of organizational stress of teachers from  
their point of view

إعداد

هيام عماد بوجه

إشراف

أ.د. عبد الجبار توفيق البياتي

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

قسم **الإدارة** والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران 2015

## تفويض

أنا هيام عماد بوجه أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً  
للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالبحوث والدراسات العلمية عند طلبها .

الاسم : هيام عماد بوجه

التوقيع : 

التاريخ: 2015/6.../..

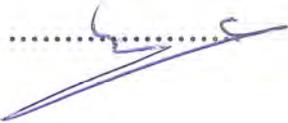
## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لكفايات الإدارة الإستراتيجية وعلاقته بدرجة الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم".

وأجيزت بتاريخ: 1 / 6 / 2015 م.

### التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

- |  |                |                                  |
|--|----------------|----------------------------------|
|   | عضوا ومشرفا    | 1- أ.د. عبد الجبار توفيق البياتي |
|   | رئيساً         | 2- أ.د. عباس الشريف.             |
|  | ممتحاً خارجياً | 3- أ.د. عاطف يوسف مقابلة .       |

## شكر وتقدير

لا بدّ لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في

رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك **جهودًا** كبيرة في بناء جيل

... الغد لتبعث الأمة من جديد

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة

... في الحياة

... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

.....إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

"كن عالمًا .. فإن لم تستطع فكن **متعلمًا** ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ،فإن لم تستطع فلا

تبغضهم"

وأخص بالتقدير والشكر الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي الذي نقول له **شراك** قول

رسول الله صلى الله عليه وسلم :

"إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير"

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث ،وقدم لنا العون **ومدّ** لنا يد المساعدة وزودنا

بالمعلومات اللازمة **لإتمامه** ، وكل الشكر للأستاذ الدكتور عباس الشريفي والأستاذ الدكتور

عاطف مقابلة على جهودهم واثرائهم للرسالة .

## الأهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب  
إلى من كأت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم  
إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من أرضعتني الحب والحنان  
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء  
إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي)

إلى رفيق دربي إلى من سار معي نحو الحلم خطوة بخطوة محمود زوجي  
الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتتطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة  
وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني  
(أصدقائي)

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الأهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملحقات
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
<b>الفصل الاول : خلفية الدراسة وأهميتها</b>	
2	مقدمة
6	مشكلة الدراسة
6	هدف الدراسة وأسئلتها
7	أهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	حدود الدراسة
9	محددات الدراسة
<b>الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة</b>	
11	الأدب النظري
32	الدراسات السابقة
38	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
<b>الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات</b>	
41	منهجية البحث
41	مجتمع الدراسة
42	عينة الدراسة

44	أداتا الدراسة
44	صدق الأداتين
45	ثبات الأداتين
46	إجراءات الدراسة
47	المعالجة الاحصائية
<b>الفصل الرابع : نتائج الدراسة</b>	
50	1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
54	2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
57	3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
58	4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
62	5- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
<b>الفصل الخامس :مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
68	مناقشة النتائج
68	1- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
70	2- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
72	3- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
72	4- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
75	5- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
78	التوصيات
80	المراجع العربية
86	المرجع الاجنبية

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	41
2	مجتمع العينة العنقودية	42
3	توزيع العينة حسب الجنس والمديرية	43
4	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي	43
5	معاملات ثبات أداتي الدراسة	46
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	50
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً	54
8	معامل الارتباط بين مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية وبين الضغوط التنظيمية الواقعة على المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون	57
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ، واختبار ( t-test ) ، تبعاً لمتغير الجنس	58
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير الخبرة	59
11	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير الخبرة	60
12	اختبار شيفية للفروق لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة	61
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ، واختبار ( t-test ) ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	62
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم ، واختبار ( t-test ) ، تبعاً لمتغير الجنس	63

64	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم ، <b>تبعاً</b> لمتغير الخبرة	15
65	تحليل التباين <b>الأحادي لإيجاد</b> دلالة الفروق لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم ، <b>تبعاً</b> لمتغير الخبرة	16
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم، واختبار (t-test)، <b>تبعاً</b> لمتغير المؤهل العلمي	17

## قائمة الملحقات

الصفحة	الملحق
89	الملحق (1) الاستبانتان بصورتيهما الأوليتين
99	الملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين للاستبانتين
100	الملحق (3) الاستبانتان بصورتيهما النهائيتين
107	الملحق (4) كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط
108	الملحق (5) كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية إلى التعليم الخاص
109	الملحق (6) كتاب تسهيل مهمة من التعليم الخاص إلى مديري المدارس

مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان  
لكفايات الإدارة **الاستراتيجية** وعلاقته بدرجة الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة  
نظرهم

إعداد

هيام عماد بوجه

إشراف

أ.د. عبد الجبار توفيق البياتي

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات  
الإدارة **الاستراتيجية** وعلاقته بدرجة الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظة  
العاصمة عمان . وقد **تكون** مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة في  
محافظة العاصمة والبالغ عددهم ( 8985 ) **معلمًا** ومعلمة حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم  
في عمان ، للعام الدراسي 2014- 2015 وقامت الباحثة باختيار عينة عنقودية عشوائية  
وعينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة تمثلت في لواء البيادر ولواء ناعور ولواء القويسمة وبلغ  
عدد أفراد عينة الدراسة ( 390 ) **معلمًا** ومعلمة بواقع (302) معلمة و (88) معلمًا .

وتم تطوير أداتين للدراسة بلغ عدد فقرات استبانة كفايات الإدارة **الاستراتيجية** (42) فقرة  
والضغوط التنظيمية (31) فقرة، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها :

1- أن مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة **الاستراتيجية** في محافظة العاصمة عمان **كانت متوسطةً**

2- أن درجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم كانت متوسطة .

3- وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين امتلاك مديري المدارس الثانوية لكفايات الإدارة **الاستراتيجية** وبين الضغوط التنظيمية الواقعة على المعلمين من وجهة نظرهم .

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية لكفايات الإدارة **الاستراتيجية** من وجهة نظر المعلمين **تبعاً** لمتغير الجنس لصالح الإناث والخبرة لصالح أصحاب الخبرة (10 سنوات فأكثر) ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم **تبعاً** لمتغير الجنس لصالح الإناث والخبرة لصالح أصحاب الخبرة ( 5- أقل من 10 سنوات ) والمؤهل العلمي لصالح أصحاب الدراسات العليا.

وفي ضوء نتائج الدراسة ، توصي الباحثة بما يأتي :

1- ضرورة العمل على تنمية كفايات الإدارة **الاستراتيجية** لدى المديرين من أجل رفع **مستواهم** المهني في المجال الإداري ليكونوا قادرين على ممارسة وظائفهم بكفاءة عالية، من خلال تنظيم دورات تدريبية تتناولها .

2- تهيئة بيئة مدرسية مريحة وتوفير جميع التسهيلات الفنية والإدارية وربما يعود ذلك أن كفايات الإدارة **الاستراتيجية** غير كافية لتهيئة بيئة مدرسية مريحة وتوفير جميع التسهيلات الفنية والإدارية بشكل **كافٍ** يريح لذا يجب العمل على تشجيع مديري المدارس على رفع كفاياتهم في هذا الميدان بشكل أفضل .

**الكلمات المفتاحية** : مستوى امتلاك ، مديري المدارس الثانوية الخاصة ، الكفايات، الإدارة **الاستراتيجية** ، درجة ، الضغوط التنظيمية ، المعلمين .

The level of possessing strategic administrative competencies by private secondary school principals in the governorate of the capital Amman and their relation to the level of organizational stress of teachers from their point of view

Prepared by

Heyam Emad Bojeh

Supervised by

Prof. Abdul-Jbbar Tawfiq Al-Biati

#### Abstract

The present study aimed at finding out the level of possessing strategic administrative competencies by private secondary school principals in the governorate of the capital Amman and its relation to the degree of organizational stress of their teachers from teachers' point of view.

To achieve this objective a clustered and stratified random sample of the population of the study was drawn. Three directorates of education were selected and a sample of (390) was drawn and divided into (302) female and (88) male teachers

Two questionnaires were developed. The first was to measure strategic administrative competencies and the second was to measure the organizational stress. The validity and reliability of the tools were achieved.

The main results were:

1. The level of possessing strategic competencies by private secondary school principals in the governorate of the capital Amman was medium.
2. The degree of the organizational stress on the secondary private teachers from their point of view was medium.
3. There was a negative relationship between the level of possessing strategic administrative competencies by private secondary school principals and the degree of the organizational stress of teachers from their point of view.
4. There were significant differences from teachers' point of view in possessing strategic competencies by private secondary school principals attributed to gender and experience variables .No differences were found with scientific qualification variable.
5. There were significant differences from teachers' point of view in organizational stress attributed to gender in favor of female teachers and attributed to experience in favor of (5-less than 10 years) and academic qualification in favor of higher studies on scientific qualification.

Based on the study's results the researcher recommends the following1-

1- The need to work on the efficiencies of strategic management development of managers in order to raise the professional level in the administrative area to be able to exercise their functions efficiently, through the organization of training courses dealt with.

2- The need to create a comfortable school environment and provide all technical and administrative facilities, possibly due to efficiencies Strategic management is not sufficient to create a comfortable school environment and to provide all facilities technical and administrative

enough rest so you must work to encourage school administrators to raise the competencies in this field better.

**Key words:** The level of possessing, private secondary school principals in the governorate, Competencies, Strategic administrative, The level, Organizational stress, Teachers.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة:

يعد **الاهتمام** بالمؤسسات التعليمية من الأمور المهمة لدى المجتمع والدولة إذ إن هذه المؤسسات هي التي تحدد ثقافة بل وهوية هذا المجتمع ، ولأن لكل مؤسسة تعليمية إدارة وكل إدارة في هذه المؤسسات هي التي تحدد مسار مؤسساتها وما تريد الوصول إليه ، أصبحت تسعى إلى الأفضل من خلال وضع استراتيجيات لإدارتها **والاهتمام** بامتلاك الكفايات المطلوبة **لهذه** الإدارة ودورها في تقدم هذه المؤسسة ، والتحسين من مخرجاتها التعليمية.

إن المؤسسة التعليمية التي تهتم بأن تكون إدارتها إدارة استراتيجية لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية وإنما تهتم كذلك بالمراحل اللاحقة لتحديد مهمة وأهداف المؤسسات التعليمية ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية لها (مساد، 2005).

والمديرون **الاستراتيجيون** هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة **الاستراتيجية** .إنهم الذين يقومون بمسح البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ويضعون القرارات الإستراتيجية الخاصة برسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياستها ، ويقومون ويراقبون النتائج ،إنهم المسؤولون بالدرجة **الأولى** عن إدارة المنظمة ونجاحها أو فشلها طالما كانت وظيفتهم الأساسية تتركز في اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الاستثمار الأفضل لموارد المنظمة في ظل بيئتها الداخلية والخارجية (السالم، 2005) .

إن للإدارة الاستراتيجية تأثيرات متعددة على جوانب كثيرة في العملية التربوية كالمعلمين **وأدائهم** وتحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها المؤسسة والتي تساهم في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية . وقد يكون لها تأثيرات على الضغوط التنظيمية وعلى المعلمين (حبتور، 2007).

**أما** كفايات ذلك المحتوى من المهارات والمهام والوظائف التي على المدير أن يمتلكها أو ينبغي أن تتوفر لديه لتأدية عمله وإنجازه بفاعلية ؛ لكي تنتقل المدرسة من وضعها الحالي إلى وضعها المستقبلي والقدرة على إدارة التغيير ولضمان التغيير المطلوب إحداثه واكتساب مهارات التطوير والتحسين المستمر لكي تكون المدرسة قادرة باستمرار على الاستجابة لاحتياجات المجتمع والموائمة باستمرار في رصد المتغيرات الخارجية ، والعمل على قيادة الكلاء وتنمية كفاياتهم الإدارية ليكونوا هم أنفسهم قادة التغيير وتنفيذه وتقويمه ، وكذلك فإن المدير القائد هو محرك التغيير ودافعه الأساسي في المدرسة (المشايع، 2009)

لقد أدت الزيادة في الأعباء الإدارية إلى ضرورة امتلاك مدير المدرسة للكفايات الإدارية التي **تمكنه** من تنظيم وقته ، وتفويض العاملين ، **والإتصال** ، وإقامة العلاقات ، حتى يكون **مؤهلاً للقيام** بواجباته . ويحتاج ذلك إلى معرفة الكفايات الإدارية **اللازمة** لمدير المدرسة من أجل بناء البرامج التدريبية المطلوبة وتحديد مستوى الدعم الذي يقدمه الإداريون لتلك البرامج ، والمناخ الذي تطبق فيه هذه البرامج ، مع تحديد مستوى الدعم الذي يقدمه الإداريون لتلك البرامج ، مما يتطلب مديرين يتمتعون بقدر **عالٍ** من الكفاءة (عودة، 2010).

ورأى البياتي ولوكاشة (2012) أن الضغوط التنظيمية تحدث لدى الفرد عندما يستشعر أن الموقف الذي يواجهه يتضمن بعض التهديدات ، وأنه لن يستطيع أن يتكيف مع مطالب هذا الموقف ، وتعرف **أيضاً** على أنها الضغوط التي تصدر من المنظمة التي يعمل فيها الفرد وتترك **آثارها السلبية** عليه من خلال العملية الإدارية .

وتنشأ الضغوط التنظيمية من التفاعل بين العوامل المثيرة للضغوط وبين الاستجابة الإيجابية أو السلبية لها ، لذلك يعرفها حمزاوي (2008،100)"بأنها تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية ، وقد يؤدي إلى اضطرابات **جسمية** أو نفسية أو **سلوكية** لديه ، تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي أو لتحسين الأداء " .

وتتراوح مصادر الضغوط التنظيمية ما بين عوامل داخلية نابعة من بيئة العمل في المنظمة ، وعوامل خارجية تتصل بالبيئة المحيطة بالمنظمة ، وتسهم هذه العوامل الداخلية والخارجية بصورة مستقلة أو بشكل متفاعل فيما بينها في التأثير على مستوى **أداء** الفرد في عمله ، وعلى حالته الصحية والنفسية ، وعلى تفاعلاته الاجتماعية ، وقد تعود الضغوط التنظيمية في مصادرها إلى مصادر بيئية متعددة نابعة من عوامل اقتصادية تمويلية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية أو تكنولوجية أو عائلية . كما قد تعود لمصادر ضغوط تنظيمية كطبيعة مهمات الفرد الوظيفية وتوقعاته أو توقعات كل من رؤسائه او زملائه أو مرؤوسيه من هذا الدور ، وكمية ونوعية المهمات المطلوبة من الفرد والوقت المتاح لإنجازها ، وصراع الدور وغموض الدور لديه ، إضافة لأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها وعملياتها وهيكلها التنظيمي وقنوات الاتصال الرسمية المحددة فيه ونمطه **الإشرافي** وظروف العمل المادية والتسهيلات التكنولوجية والمادية المتاحة في المنظمة(البياتي،لوكاشة، 2012) .

والمدارس الثانوية ذات اهمية خاصة في المجتمع فهي الحد الفاصل بين الحياة الجامعية وبين حياة العمل ، وهي مرحلة انتقالية لدى الطالب من حياة المدرسة إلى حياة الجامعة والاختلاف الذي يواجهه الطالب في البيئة الجامعية من المواد والتخصصات والاختلاط بين الجنسين .وتعد المرحلة الثانوية هي التي تساعد الطالب على اختيار ما يرغب في دراسته والتخصص به ؛ لذلك فإن الادارة في هذه المرحلة مهمة لأنه يجب أن تساعد المعلمين على فهم الطلبة ومساعدتهم بتحديد ما يرغبون في دراسته ؛ولذلك يجب أن يكون المعلم صافي الذهن وليس عليه ضغوط من الإدارة ليكون قادرًا على العطاء . كما انتشرت المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في ضوء اهتمام الدولة بالتعليم الخاص لكي تساهم في تطوير المجتمع .

ولذا فإن هذه الدراسة هي محاولة لاستقصاء مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لكفايات الإدارة الاستراتيجية وعلاقته بدرجة الضغوط التنظيمية من وجهة نظر المعلمين .

## مشكلة الدراسة :

إن التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية اليوم هي بالأساس تحديات متنوعة ، لعل في مقدمتها قلة الدراسات التي تناولت واقع امتلاك مديري المدارس الثانوية لكفايات الإدارة **الاستراتيجية** في المدارس الخاصة إذ لم تجر حسب علم الباحثة دراسات ترمي للتعرف إلى كفايات الإدارة **الاستراتيجية** لمديري المدارس الثانوية ومدى علاقته بالضغوط التنظيمية التي يتعرض لها المعلمون في مدارس عمان ، والتأكيد على جودة الإدارات الثانوية **وأهميتها ، تماشياً** مع أهمية هذا القطاع المهم الذي يضم العدد الكبير من المدارس الخاصة ، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في معرفة مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة **الاستراتيجية** وعلاقته بدرجة بالضغوط التنظيمية ، وذلك في ضوء عدد من توصيات بعض الدراسات مثل دراسة فريد ( 2006 ) التي أوصت بإجراء دراسات حول بناء مقاييس لقياس الكفايات ، ودراسة العجمي ( 2013 ) بإعطاء موضوع الضغوط التنظيمية مزيداً من الأهمية والدراسة .

## هدف الدراسة وأسئلتها :

هدفت هذه الدراسة محاولة التعرف إلى مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة **الاستراتيجية** وعلاقته بدرجة الضغوط التنظيمية في محافظة العاصمة عمان . وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1- ما مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة **الاستراتيجية** من

وجهة نظر المعلمين ؟

2- ما درجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم ؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات **الإدارة الاستراتيجية** ودرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على المعلمين ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المعلمين عن مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لكفايات **الإدارة الاستراتيجية** تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المعلمين عن درجة الضغوط التنظيمية الواقعة عليهم تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ؟

أهمية الدراسة :

تتبنى أهمية الدراسة من جانبين :

- الأهمية النظرية :

إذ **إنها** ستزود المكتبة العربية بأدب نظري ودراسات سابقة في موضوعين

مهمين هما الإدارة الاستراتيجية والضغوط التنظيمية ،كما سيتم **إعداد أداتين** لقياس

متغيري الدراسة ويمكن **الإفادة** منهما في **إجراء** دراسات **أخرى** لاحقة .

- الأهمية التطبيقية :

يمكن أن تفيدنا نتائج هذه الدراسة

1- في التعرف إلى كفايات **الإدارة** الاستراتيجية ومدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لهذه الكفايات مما يساعد في تنظيم دورات تدريبية للمديرين وتطوير كفاياتهم **الإدارية** الاستراتيجية .

2- ويمكن لنتائج الدراسة أن تفيد المسؤولين في وزارة التربية ومديريات التربية في اختيار مديري المدارس الثانوية الذي يمتلكون كفايات **الإدارة** الاستراتيجية .

3- يمكن أن تفيد النتائج في التعرف إلى الضغوط التنظيمية الواقعة على المعلمين من قبل مديري المدارس لكي يتم معالجتها.

**مصطلحات الدراسة :**

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي ينبغي تعريفها **مفاهيمياً وإجراءياً** وعلى النحو الآتي :

**الكفايات الإدارية :** هي مجموعة من المهارات والمتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد ، بشكل يعكس القوة والمقدرة على تحقيق **المطلوب** منه (حجي ،2005).

**الإدارة الاستراتيجية :**تعرف الإدارة **الاستراتيجية** من قبل Kotler المشار إليه في السالم ( 2005 ) **بأنها** عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال

تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة .

وتعرف كفايات الإدارة **الاستراتيجية إجرائياً** : بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلمون على استبانة كفايات مديري المدارس الثانوية الخاصة التي ستطورها الباحثة لهذا الغرض

**الضغوط التنظيمية** : " إنها المثبرات النفسية والفسولوجية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب أن يتكيف مع المواقف ،وتحول دون أدائه لعمله بفاعلية " (البياتي ، لوكاشة ، 2012)

وتعرف **إجرائياً** في هذه الدراسة بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلمون في مدارس عمان الثانوية الخاصة على استبانة الضغوط التنظيمية المستخدمة في هذه الدراسة ،والتي ستقوم الباحثة بتطويرها .

### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في الأردن للعام الدراسي 2014 - 2015.

### محددات الدراسة

- ستتحدد نتائج هذه الدراسة بصدق **أداتي** الدراسة وثباتهما .
- ستتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة دقة وموضوعية المستجيبين وأمانتهم العلمية ، ولا يمكن تعميم نتائج الدراسة **إلاّ** على المجتمع الذي سحبت منه العينة .

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يشمل هذا الفصل على **عرض** للأدب النظري ذي العلاقة بموضوعي كفايات الإدارة الاستراتيجية ، والضغوط التنظيمية ، كما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة ، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً : الأدب النظري

##### مفهوم الكفايات

تعددت التعريفات بصدد مفهوم الكفايات، فقد عرفها سميث (Smith,2002) بأنها المقدرة على عمل نشاط معين حسب معايير محددة ورسالتها ، فهي ليست مقدرة على المعرفة ، أو مهارة معينة ، أو اتجاه ما ، بل هي مقدرة مركبة تشمل على معارف ، ومهارات واتجاهات ، تتمثل في المجالات المعرفية والأدائية ، والانفعالية ، كما أنها تعكس الأداء الفعلي للعمل .

وعرفت الكفاية بأنها : قدرات يعبر عنها بعبارة سلوكية تشمل مجموعة مهمات (معرفية ، ومهارية ، ووجدانية ) **تكوّن** الأداء النهائي المتوقع **إنجازه** ، بمستوى معين **مرضٍ** من ناحية الفاعلية (الفتلاوي ، 2003).

هذا و إذا كان مفهوم الكفايات ارتبط في بداية ظهوره و انتشاره بمجال التشغيل و المهن و تدبير الموارد البشرية في الإدارات و المقاولات ، **فيجب** أن يتسع هذا المفهوم ليغطي كافة التغيرات التي ستصيب ليس فقط العمال و المهنيين ( و من بينهم المعلمين ) بل التلاميذ **أيضاً** في أثناء تواجدهم في المدرسة ، بحيث لا يبقى مدخل الكفايات **قاصراً** على إعداد الأطر المهنية بما فيها أطر التعليم ، بل ينبغي أن يتحول هذا النموذج إلى أداة لتنظيم المناهج و تنظيم

الممارسات التربوية في المنظومة التعليمية . ذلك أن المبررات نفسها التي يتم اعتمادها عادة في الدعوة إلى تنظيم الكفايات في المجال المهني . تبقى صالحة لتبرير الدعوة **لاعتماد** هذا المدخل في الحقل المدرسي و في إطار علم التدريس ، خاصة و أن التدريس الهادف في صيغته السلوكية والإجرائية أصبح **عاجزاً** الآن عن حل العديد من المشكلات العالقة في الحقل المدرسي وبالأخص صعوبة **الإجراء** (الصياغة الإجرائية للأهداف التربوية ) في العديد من المجالات ،و كذلك الفصل المصطنع الذي يتم بين ما هو عقلي و ما هو حركي و بينهما و بين ما هو وجداني في شخصية المتعلم (الدرج ،2000).

الكفاية هي مواجهة وضعيات محددة، بالتكيف معها عن طريق تعبئة وإدماج جملة من المعارف والمهارات والتصرفات من أجل تحقيق إنجاز محكم **وفعال**، ورأت فريد (2006) أن الكفاية هي حسيطة إدماج معارف ومهارات تتجلى في مقدرة المتعلم على تحقيق إنجازات محددة. وأن الكفاية هي المقدرة على التحويل، وليس الاقتصار على إنجاز مهمة وحيدة تتكرر بشكل اعتيادي. كما أنها المقدرة على تكيف السلوك مع الوضعية، ومجابهة الصعوبات غير المتوقعة. إن المفاهيم **الإدارية** للكفايات التي وضعها المركز الوطني للاختبارات في هيئة اعتماد مؤسسة التعليم العالي ( 2013 ) تتلخص بما يأتي :

- فهم الأساليب، والسياسات، والنظريات والبحوث والتشريعات في مجال الأعمال .
- الشروع في التغيير وإضافة قيمة من خلال تبني الأفكار الجديدة وإظهار البراعة والإبداع في مواجهة التحديات والمشاكل .
- إدارة التغيير وإبداء المرونة في التعامل مع جميع جوانب العمل .

- فهم الهيكل التنظيمي، والعمليات، والثقافة، والأنظمة وتكييف السلوك والمواقف وفقاً لذلك.

- فهم وتوضيح الظروف الاقتصادية المحلية والوطنية والعالمية وتأثيرها على نجاح الأعمال.

وفي ضوء ما تقدم تعرّف الباحثة الكفايات على أنها المهارات والمقدرات التي يمتلكها الفرد مع الخبرة العلمية والعملية التي تساعده على مواجهة أي موقف أو مشكلة تريد حلاً بشكل فوري ، وترتبط بشخصية الفرد وميوله نحو الأمور وما لديه من حنكة وبصيرة ومهارات ينميها تساعده في حل المشكلات وتحقيق إنجازات محددة .

#### أسس تحديد الكفايات :

الأسس المعتمدة في تحديد الكفايات كما حددها هلال (2000):

- الأساس الفلسفي :وهو التصور العام عند الفرد الذي يراد إعداده ، ومقدار العطاء المنتظر منه ، والتصور العام عن دور المؤسسة التي تعد هذا الفرد ، وطبيعة هذا الدور الذي تقوم به ، ومن خلال ذلك يتم تحديد المنطلقات التي تتناسب مع قيم المجتمع وفلسفته لتتحدد على أساسها النتائج المرغوب فيها للعملية التربوية مما يساعد على وضع مفهوم معين لدور المدير ، تحدد في ضوءه الكفايات الإدارية المطلوبة .

- الأساس التطبيقي (الإمبريقي ) : ويقصد به تحديد الكفايات في ضوء المعلومات المستمدة من نتائج البحوث التجريبية إذ إن تلك المعلومات ينظر إليها على أنها صادقة أثبتتها التجربة .

وليست فرضية ومن ثم تشكل أساساً سليماً يقوم عليه اشتقاق العبارات الخاصة بالكفايات الإدارية المطلوبة .

- الأساس الأدائي (أساس الممارسة ) : ويقصد به تحديد الكفايات استناداً إلى ما سيؤديه الفرد المطلوب إعداده أو تدريبه من خلال أداء ذوي الخبرة في موقع العمل ومستواه ، فالمدير المقدر تظهر كفايته من خلال أدائه لمهامه الإدارية المحددة مثل توجيه المعلمين وإدارة الحوار والمناقشة.

- الأساس الواقعي : ويقصد به العودة إلى البرامج الحالية والمقررات الموجودة وإشراك العاملين في المؤسسة مثل أعضاء هيئة التدريس والمدرسين والطلبة وقادة الميدان وخبرائه ، إلى جانب وجود وسائل وأدوات يتم اللجوء إليها في تحديد الكفاية تسمى أدوات البحث العلمي مثل : الملاحظة والاستبانة ، والمقابلة الشخصية .

### الكفايات الضرورية لمديري المدارس حجي (2001):

- كفايات معرفية : وتتضمن النواحي المعرفية والمعلومات والأفكار والمدرجات اللازمة للأداء الجيد والتي بدونها لا يستطيع المدير اكتساب المهارات الضرورية لهذا الأداء .

- كفايات الأداء : وتتضمن المهارات النفسحركية الضرورية للعمل الذي يعد المدير له .

- كفايات وجدانية : وتتصل بالميل والاتجاهات والقيم المرتبطة بالعمل الذي سيمارسه المدير .

- كفايات المخرج أو المنتج : وتتصل بالأداء الميداني للمتعلم كنتيجة لاكتسابه للنوعيات الثلاث من الكفايات السابقة .

## طرق اشتقاق الكفايات

أشار كل من الشريجة (2006) وجمال (2001) إلى الطرق التي يمكن الاستفادة منها لاشتقاق الكفايات ،وهي :

- فحص المهمات التي يقوم بها مدير المدرسة وترجمتها إلى كفايات .
- المهمات الإدارية والفنية وتحويلها إلى عبارات تقدم الكفايات .
- تحليل المهمة : استنتاج عدة أوصاف لسلوك الإداري **الفعل** من خلال تحليل المهمة والمتطلبات الضرورية لأدائها بشكل فاعل .
- النماذج النظرية : الالتزام بنظرية تربوية معينة يمكن التنبؤ من خلالها بالكفايات **اللازمة** لتطبيق النموذج على الواقع .
- قوائم الكفايات : ويتضمن هذا المصدر القوائم الجاهزة التي تشمل على عدد كبير من الكفايات الإدارية والفنية ، ويمكن اختيار ما يتلاءم منها **وحاجات** المديرين في مجالهم.

### • الإدارة الاستراتيجية :

يمكن تعريف الإدارة **الاستراتيجية** بأنها : "علم وفن صياغة وتنفيذ ، وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ، وهي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد **أداء** المنظمة في الأمد الطويل" (ناطورية،2009) .

وهناك من يرى أن الإدارة **الاستراتيجية** هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة علاقة المنظمة مع بيئتها ، وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات **التي** يجب القيام بها على

المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها (السالم ، 2005).

أما حبتور (2007) فقد نظر إلى المصطلح نظرة أخرى وأضاف بعداً جديداً مختلفاً إلى أبعاد العملية الإدارية، فقد ركز على كل نشاطه العلمي على علاقة البناء التنظيمي بالأداء **الاستراتيجي** للمؤسسة ولاحظ أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة تختلف بطبيعتها وتوجهاتها باختلاف الاستراتيجيات المتبعة فيها؛ ومن هنا جاءت مقولته الشهيرة بأن البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع استراتيجيتها .

فالإدارة الاستراتيجية تشير كمفهوم إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في **إدارة** المنظمة كنظام شامل ومتكامل، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في **الإدارة** ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالإدارة الاستراتيجية هي: سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية **فعالة** لتحقيق أهداف المنظمة (ناطورية، 2009).

وهذا التعريف يفترض أن الإدارة الاستراتيجية هي بالدرجة **الأولى** عملية تخطيط بعيدة المدى في حين يرى هيجنز (Higgins & Mcallaster,2004) أن **الإدارة** الاستراتيجية هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للفعل، هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال **إدارة** وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها.

وفي ضوء ما تقدم تعرف الباحثة الإدارة **الاستراتيجية** بأنها: مجموعة الإجراءات والعمليات بعيدة المدى التي ترغب **أو** تسعى المؤسسة لتحقيقها وهي لا ترتبط بواقع المؤسسة الحالي والتي تجعل المؤسسة راغبة في تحقيق رؤيتها ورسالتها المستقبلية .

## أهمية الإدارة الاستراتيجية :

تزايد الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في مختلف المنظمات ، وذلك بوجود عاملين مهمين هما :

الأول : أن إيمان الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الحالي والمستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمنظمة .

الثاني : أن اعتماد الإدارة الاستراتيجية أصبح خياراً استراتيجياً بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظراً لما تواجهه من تحديات عديدة محلية . وإقليمية وعالمية وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية ما عاد مجدياً في يومنا هذا ( السالم ، 2005 ) .

## مراحل الإدارة الاستراتيجية :

إن الإدارة الاستراتيجية تمر بعدة مراحل وهي كما أوضحها حبتور (2007) :

### المرحلة الأولى : صياغة الاستراتيجية :

تعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع تحديدات لغايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة ، والاستفادة من نقاط القوة وتقليل أثر نقاط الضعف ، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات للبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات المناسبة ، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

1- تحديد رسالة المنظمة .

2- تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل .

3- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر .

4- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف .

5- تحديد البدائل الاستراتيجية.

6- اختيار الاستراتيجية المناسبة .

المرحلة الثانية : تطبيق الاستراتيجية :

تعد عملية التطبيق من أكثر مراحل الإدارة الاستراتيجية صعوبة لأنها تتطلب تهيئة العوامل

التالية:

- المناخ التنظيمي
- وضع الخطط والسياسات ونظم المعلومات
- تخصيص الموارد
- بناء الهيكل التنظيمي المناسب.
- إعداد القوى البشرية
- تنمية القيادات الإدارية
- إعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية .

المرحلة الثالثة : مراجعة وتقييم الاستراتيجية :

هذه الخطوة **الأخيرة** وهي توجب مراعاة **أن** الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ، وذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار .

وهناك ثلاثة **أنشطة** رئيسة لتقييم الاستراتيجية :

1-مراجعة العوامل الداخلية والخارجية .

2-قياس **الأداء** بمراجعة النتائج والتأكد من **أن الأداء** التنظيمي والفردي يسير في الاتجاه الصحيح .

3-اتخاذ **الإجراءات التصحيحية** ، لا **بد** من **الإشارة إلى أن** المراجعة والتقييم ضرورتان فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم .

**فوائد الإدارة الاستراتيجية :**

تتلخص فوائد الإدارة **الاستراتيجية** كما **أوضحها** السالم (2005) في **الآتي** :

1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية : تتطلب صياغة الاستراتيجية **قَدراً كبيراً** من دقة توقع **الأحداث** المستقبلية والتنبؤ **بمجريات الأمور** والاستعداد لها ، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة . أي **أن** الإدارة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل ( **بداً** من الاستجابة له فقط ) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص .

2- **تاريخياً** ، كانت الفائدة **الأساسية** للإدارة الاستراتيجية تتحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في **إيجاد** الخيار الاستراتيجي . ومع **أن** ذلك لا زال يشكل ميزة اساسية في **الإدارة** الاستراتيجية ، **إلاَّ أن** الدراسات الحديثة تؤكد على أن العملية وليس القرار او التوثيق ، هي الأهم للإدارة الاستراتيجية .

فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الادارة الاستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف **الأساسي** للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين .

3- استيعاب أفضل **لمتغيرات** البيئة سريعة التغير : تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها **الإدارة** الاستراتيجية الاستيعاب **الأفضل** والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد **قياساً** في وضعها في **الأمد** القصير ، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل **أثر** المخاطر **البيئية** بما يخدم نقاط القوة وبحجم نقاط الضعف **داخلياً** .

4- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة : **أثبتت** الدراسات أن المنظمات التي تستخدم **الإدارة** الاستراتيجية هي **أكثر نجاحاً** من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص ، فهناك علاقة **إيجابية** بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى .

5- تدعيم المركز التنافسي : تقوى **الإدارة** الاستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة ، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة ، كما تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة **نظراً** لاتساع سيطرتها الفكرية على **أمر** السوق .

6-التخصص الفعال للإمكانيات والموارد : تساعد **الإدارة** الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد ، كما تساعد في حسن استخدام مواردها وامكانياتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف .

كما بين ناظورية (2009) بأن مراحل الإدارة **الاستراتيجية تتمثل في الآتي:**

### 1. مرحلة التصميم :

ويطلق عليها **أيضاً** مرحلة التخطيط الاستراتيجي ، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية ، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف ، وكذلك البيئة الخارجية ، ومن ثم **أيضاً** تحديد الفرص والتهديدات ، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل ، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية ، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية ، والاستراتيجيات الوظيفية .

### 2. مرحلة التطبيق :

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع **الأهداف** قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات .

### 3. مرحلة التقييم :

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط .

ويطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية .

### علاقة الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

التخطيط : "التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ومتى يعمل وكيف يعمل **فالتخطيط** في أبسط صورته ماذا يجب عمله في المستقبل وكيف يعمل ،وما هي الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه " (العجمي ،2007،66).

التخطيط الاستراتيجي : هو أسلوب جديد في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية ، يتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة ، ولم يخضع - بعد - لاختيار الزمن كي يوضع تعريف محدد له ، وعلى ذلك فمن الضروري وصف وتحليل هذا الأسلوب في التخطيط من خلال رؤى متعددة . وينظر كل من كوتلر ومورفي المشار إليهما في العجمي (2007) إلى التخطيط **الاستراتيجي** على أساس **أنه** عملية لتطوير وإصلاح التوافق **الاستراتيجي** بين مؤسسات التعليم وبين فرص السوق المتغيرة ، ويؤكدان أن الهدف الأساسي له يتمثل في تطوير أداء المؤسسة التعليمية كي **تتمكن** من مواصلة مسيرتها في مواجهة الظروف البيئية **المضطربة** التي تحيط بها .

والتخطيط **الاستراتيجي** : هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ،ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. ويجب على سؤال "إلى أين نحن ذاهبون" أخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للشركة وعلاقة **الارتباط**

والتكامل بين جوانب المنظمة والأنشطة المختلفة بها والعلاقة بين المنظمة وبيئتها ويعتبر التخطيط **الاستراتيجي** أحد المكونات الأساسية للإدارة **الاستراتيجية** ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع الشركة في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له ( غنيمة ، 2005 ).

إن الانتقادات التي وجهت للتخطيط الاستراتيجي والإدارة أدى إلى تطوير الخطة وتطبيق الاستراتيجية مما أدى إلى ظهور التخطيط **والإدارة الاستراتيجية** فإن العلاقة بين الإدارة **الاستراتيجية** والتخطيط **الاستراتيجي** الناجح هو القيادة ، **نظراً** لأن القيادة أصبحت تمثل وظيفة تنفيذية مقابل الوظائف الإدارية **الأخرى** . هذا بجانب أن **الإدارة أيضاً** تتطلب **نظاماً قيادياً** يتضمن فهما **تحليلياً كاملاً** للمنظمة وبيئتها .

أما العجمي (2007) فينظر إلى التخطيط **الاستراتيجي** على أساس أنه عملية تتصف في المشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع ، ويذهب كوب إلى أبعد من ذلك ؛ حيث يؤكد **أن** هذا الأسلوب يؤدي بالمؤسسة التعليمية إلى تخطي حدودها والانفتاح على البيئة مع المؤسسات الأخرى في المجتمع .

وان التخطيط **الاستراتيجي** والإدارة **الاستراتيجية** لها وجهان : الوجه الأول يتمثل في التخطيط الاستراتيجي ، أما الوجه الثاني فيتمثل في التطبيق **الاستراتيجي** ، ويمكننا تحليل تلك الأوجه بشكل واضح بأنها توجد مجموعة حلقات تمثل جزءاً هاماً من عملية الإدارة **الاستراتيجية** (غنيمة، 2005).

كما يشمل هذا الأدب الضغوط التنظيمية بمفهومها ومصادرها **وآثارها**، وفيما يلي **عرض** لذلك :

### الضغوط التنظيمية

إن موضوع الضغوط **يعدّ** أحد الموضوعات المهمة التي تشغل بال الكثيرين من المتخصصين في فروع علمية مختلفة، ويرجع هذا الاهتمام للتبعات والتكاليف الباهظة التي تسببها الضغوط للفرد والمجتمع على حد سواء ، وارتباطها بعدد واسع من الأمراض الجسمية والنفسية إضافة إلى التكاليف المباشرة **وغير المباشرة** الناجمة عن هذه الضغوط من تغييب عن العمل والحوادث والصراعات وانخفاض الداء وسوء التوافق . وهذا لا يعني أن الضغوط التي يعانها الأفراد في المنظمات في مجملها سيء ، بل هناك قدر معتدل من الضغوط يعتبر **إيجابياً لإثارة** حماس العاملين واستثارة طاقاتهم الكامنة وتوجيه سلوكهم نحو الإبداع والتميز في الأداء (يوسف، 2007).

وينظر الكبيسي (2006، 14) للضغوط التنظيمية على أنها : "إفرازات بيئية وتنظيمية تولد **آثاراً** جانبية وأجواء مثير للقلق والتوتر والإحباط ، وقد تؤدي إلى إثارة قدرة الفرد لتعميق التوافق النفسي ورفع درجات التحمل والتضحية ، ولكنها حين تتعاضم وتتعمق ويشند تأثيرها السلبي فإنها تنتهي إلى انهيار بعض العاملين أو انسحابهم أو احتراقهم "

وتعرف الضغوط التنظيمية بأنها "تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية تؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه تدفعه إلى انحراف عن الأداء الطبيعي أو حفزه إلى تحسين الأداء " (حمزاوي، 2008، 100).

إن ضغط العمل هو كل ما له تأثير مادي أو معنوي ويأخذ **أشكالاً** مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ،ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي او قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد او القيام بالسلوك الرشيد تجاه **المواقف الإدارية أو** التنفيذية ( القبلان ،2004 ).

تعرف الهنداوي(1994،91 ) ضغوط العمل بأنها " تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط **اختلالاً نفسياً** كالتوتر أو القلق أو **الإحباط أو اختلالاً عضوياً** كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم . ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه ، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف **مواقع الأفراد** وطبيعة عملهم " .

وقد عرف حريم ( 2004 ، 284 ) الضغط بأنه " استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية و العمليات النفسية ، والتي ( الاستجابة ) تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية و جسدية عالية "

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الضغوط على أنها هي مجموعة المواقف التي يمر بها الفرد في بيئة العمل أو الأسرة تسبب له توتراً عصبياً أو **إحباطاً** نفسياً ويتطلب جهداً جسدياً ،وتجعله غير متزن في تصرفاته ويمكن **أن** يسبب الضغط فرد أو موقف أو البيئة المحيطة أو ضغوط العمل مما يعكس على **أدائه الوظيفي** .

## أسباب دراسة الضغوط التنظيمية:

**أدت** تكاليف الحياة المختلفة إلى أن تكون الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، إذ **إنه** يطلق عليها بعض الباحثين القاتل الصامت. وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت **أن** استمرارها يترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي (البياتي، لوكاشة، 2012).

والجدير بالذكر **أن** ضغوط العمل لا تعد خلافاً في الأسلوب الذي تدار به المؤسسة أو في طريقة تنظيم العمل وأدائه بها، لأنها عنصر لازم ينشأ مع أي منظمة **إدارية**، إذ يصعب أن توجد مؤسسة لا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل، مهما وضعت من خطط وبذل من جهد في أساليب إعدادها وتنفيذها (الهنداوي، 1994).

في حين تعتقد خثيلة (1999) أن أهمية دراسة ضغوط العمل تعود إلى أمرين: أولهما قيمة العمل ذاته وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، فضلاً عن أثره على نفسية الإنسان واتزان مشاعره. الأمر الثاني هو ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الإنجاز والإنتاج بشكل عام، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد.

لهذا كان للولايات المتحدة سبق الاهتمام بموضوع ضغوط العمل منذ بداية السبعينات، **إذ** احتل حيزاً ملموساً في فكر الباحثين والهيئات العلمية والمنظمات المهنية ورجال الأعمال لتزايد

الشكاوى بإرهاق العمل، والإجهاد النفسي الناتج من الضجر، وتزايد حالات القلق؛ والتوتر والاكْتئاب؛ والانهيار العصبي؛ والانفصام (الهنداوي، 1994).

خاصة أنه بدأ الاعتراف في الآونة الأخيرة بشكل رسمي بتأثير ضغوط العمل العضوية والنفسية على صحة الفرد، وكثيراً ما نقرأ في الصحف عن أفراد قاضوا قانونياً شركات تسببت لهم بأمراض أو جرح لمشاعرهم وكسبوا من وراء تلك القضايا أموالاً طائلة، والتي تتركز غالباً في المجتمعات الغربية. هذا بالتأكيد بعد أن تم إثبات صلتها علمياً بضغوط العمل التي تعرضوا لها (خثيلة، 1999).

#### أهمية دراسة الضغوط التنظيمية :

تتبع أهمية دراسة الضغوط التنظيمية من **الآتي** : (الصيرفي، 2007)

- حماية العاملين من القرارات العشوائية والسياسات الارتجالية الناتجة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط عليه .
- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة عمل المنظمات .
- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء عن طريق رفع قدرات العاملين على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة .
- تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل **الفعال** مع الضغوط الداخلية والخارجية .
- إنكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين العاملين وزيادة التفاهم والمشاركة الايجابية بما يساهم في رفع الروح المعنوية .

## مصادر الضغوط التنظيمية :

تنشأ الضغوط التنظيمية من أسباب كثيرة حتى يمكن القول : **إنّ** أي شيء داخل المنظمة قد يكون **مصدراً** للتوتر والقلق ، ويعتمد هذا على **إدراك** الفرد لهذه **الأسباب** وعلى أبعاد العمل والبيئة المحيطة به ، أو بمعنى آخر فإنها تعد تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد (ماهر ، 2003)

إن مصادر الضغوط التنظيمية غير متفق على كيفية تصنيفها، فهي متعددة ومتنوعة ولكن هناك بعض الأمور **المشتركة** التي **أشار** إليها الشخانة (2010) ،وسيتم عرضها فيما يلي :

1 - العلاقات في العمل ، وتشمل:

أ- العلاقة بين العامل ورؤسائه في العمل :

**تعدّ** علاقة العامل برؤسائه في العمل من **أشد** المصادر **تأثيراً** على العامل ، ويظهر ذلك بشكل خاص **إذا** كانت المنظمة ذات طابع بيروقراطي .

ب-العلاقة بين العاملين :

تعد العلاقة بين العامل وزملائه في العمل من **المصادر** المهمة **أيضاً** للضغوط التنظيمية ، فالعلاقات الجيدة بين الزملاء في العمل تساعد على التقليل من تأثير الضغوط التنظيمية على الفرد . **إنّ** الصراع بين العمال قد يؤدي بالأطراف المتصارعة أو **إحداها** إلى الانسحاب من مكان العمل ، أو اللجوء إلى الإدارة لحل الصراع .

## 2 - ظروف العمل:

تشمل ظروف العمل أموراً، مثل: الإضاءة، والحيز الشخصي، والضوضاء، وعدد ساعات العمل، ومستوى الخطورة. لقد ربطت **البحوث** بين ظروف العمل السيئة أو غير الملائمة والصحة النفسية لدى العاملين.

## 3 - طبيعة الدور في المنظمة، ويشمل على:

## أ- غموض الدور:

يعني عدم وضوح طبيعة العمل أو توفر معلومات كافية عنه تمكن العامل من **أدائه** بطريقة **مرضية**، فالغموض والحيرة في **أداء** العمل تكونان **مصدرًا** للضغوط النفسية، وهناك العديد من الأسباب التي تبين غموض الدور مثل: الترقية، أو **النقل إلى** وظيفة جديدة، ووجود مشرف جديد، وحدث **تغيير** في بناء المنظمة وتركيبتها، وممارسة العمل لأول مرة.

## ب- صراع الدور:

يحدث الصراع بين الزملاء في العمل لكثير من الأسباب، **من أهمها** عدم رغبة العامل أو امتناعه عن القيام بالعمل الذي يعد **جزءًا** من وظيفته. تشير الدراسات إلى أن صراع الدور في بيئة العمل يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، **والى** ارتفاع مستوى القلق.

## 4- العوامل الشخصية:

## أ- نمط الشخصية (أ):

**يعدّ** نمط شخصية الفرد **مؤشراً** على مدى قابليته للتعرض للضغوط النفسية ، وبخاصة نمط الشخصية (أ) ، فهذا النمط يسبب في شعور العامل بالضغوط النفسية في بعض **الأوقات** ، وخاصة في علاقته مع زملائه الذي يشعرون أنهم لا ينجزون ، كما يساء فهمه من قبل رؤسائه الذين يعتقدون **أنّ** له **أغراضاً** شخصية من وراء هذا الجهد. ويتسم هذا النمط بالتنافس والإقدام ، والسرعة في الإنجاز والشعور بضيق الوقت ، وعدم الصبر .

ب-صلابة الشخصية ( الشخصية الصلبة ) :

إن الأفراد الذين تتسم شخصياتهم بالصلابة يتميزون بمقدرة عالية على مقاومة النتائج السلبية والمؤلمة للضغوط، بسبب أسلوبهم في معالجة الحوادث المسببة للضغوط . كما أنهم **يتفوقون** بقدرتهم على التأثير في مجرى حياتهم ، كما يتصفون بإخلاصهم لوظائفهم .

ج-مركز التحكم :

يعرف مركز التحكم بأنه اعتقاد الفرد **بأن** ما يحدث له من **أحداث** سيئة أو **إيجابية** محكوم بتصرفاته **وإرادته** ( التحكم الداخلي )، أو اعتقاده **بأنه** محكوم بعوامل خارجة عن إرادته ؛ مثل الحظ والصدفة ( التحكم الخارجي ) . كلما ازدادت درجة ادراك الفرد لذاته ، وبأنه قادر على التحكم بالمواقف ، قلت درجة تعرضه للضغوط النفسية ، والعكس صحيح ، **إلاّ أنّ** شعور الفرد بالقدرة على التحكم ربما يكون **أعظم** وسيلة لإدارة الضغوط النفسية ، عندما يوظفها الفرد للتعامل مع **الأحداث** حوله .

## نتائج وآثار الضغوط التنظيمية :

يتفق الكتاب والباحثون مثل الهداوي (1994) وصادق (1994) على أن تعرض الناس لضغوط شديدة يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج وآثار سلبية وضارة للفرد والمنظمة على السواء .  
ويصنف حريم (2004) الآثار المترتبة على الضغوط التنظيمية في خمس مجموعات :

1-سلوكية : مثل الميل للحوادث ، والإدمان على الخمر ، واستخدام المخدرات ، والانفجار العاطفي ، والإفراط في الأكل والتدخين ، والسلوك العدواني والضحك بعصبية .

2-موضوعية ، ومنها : القلق ، والعدوانية ، واللامبالاة ، والملل ، ، والاكتئاب ، والإرهاق ، والإحباط ، وفقدان المزاج والاعصاب ، وعدم تقدير الذات ، والوحدة.

3-معرفية : عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة ، وضعف التركيز ، وانتباه قصير المدى ، وحساسية زائدة تجاه النقد ، وحواجز ذهنية .

4-فسيولوجية: تزايد نسبة جلوكوز الدم ، زيادة في ضربات القلب ، وزيادة ضغط الدم ، وجفاف في الفم ، والعرق ، وارتفاع وانخفاض في حرارة الجسم .

5-تنظيمية: مثل الغياب ، والدوران الوظيفي ، وانخفاض الإنتاجية ، والعزلة عن الزملاء ، وعدم الرضا الوظيفي ، وانخفاض التزام الموظف وولائه.

ولا تعتبر النتائج والآثار السابق ذكرها شاملة ، فقد تكون هناك نتائج أخرى لم تكشف عنها الدراسات والبحوث بعد ، وقد كان الاهتمام في البداية مركزاً في النتائج والآثار الفسيولوجية للضغط . ولا يمكن التقليل من أهمية هذه الامراض وبخاصة أمراض القلب على أداء الفرد وما يترتب على المنظمة من تكاليف والتزامات مالية كبيرة ، وانخفاض الأداء والإنتاجية .

## ثانياً: الدراسات السابقة :

يمكن تصنيف الدراسات السابقة ذات الصلة في مجالين :

1- الدراسات ذات العلاقة بكفايات الإدارة **الاستراتيجية**.

2- الدراسات ذات العلاقة بالضغوط التنظيمية.

وفيما يأتي **عرض** لذلك :

الدراسات ذات العلاقة بكفايات الإدارة **الاستراتيجية** :

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع كفايات الإدارة **الاستراتيجية** ،وسيتيم

**عرض بعض** منها :

دراسة قام بها شحادة والاعا(2008) هدفت **إلى** التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية

لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية ، كما هدفت للكشف **إن** كان هناك

**فروقاً** في درجة تلك الممارسات تعزى **إلى** متغيرات الدراسة ؛وهي نوع العمل والجنس المؤهل

العلمي وسنوات الخدمة في محافظة غزة. تكونت عينة الدراسة من (176)**مشرفاً تربوياً** ورئيس

قسم من أصل

( 214 ) وتم استخدام **أداة** للدراسة **وهي** استبانة تكونت من (83) فقرة موزعة في ثلاث

ممارسات مهارات التقويم والرقابة الاستراتيجية .أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة

**إحصائية** في درجة الممارسة **الإدارية** لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية

تعزى لمتغير نوع العمل ، الجنس ، سنوات الخدمة ، في حين ظهرت فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمؤهل العلمي .

هدفت دراسة قام بها وهبه ، والمزين (2008) الى التعرف واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها .تكونت عينة الدراسة من (88) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة . تم استخدام استبانة واحدة تكونت من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات ( التحليل البيئي " البيئة الداخلية والبيئة الخارجية " تكوين الاستراتيجية - التقييم والرقابة الاستراتيجية ) ، اظهرت النتائج أنّ التحليل البيئي سواء أكان للبيئة الداخلية أم الخارجية حصل على المرتبة الاولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية .

هدفت دراسة عودة (2010) إلى تعرف درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ، تكونت عينة الدراسة من (357) معلّمًا ومعلمة وتم استخدام أداتين للدراسة ؛ الأولى استبانة لتعرف درجة توافر الكفايات الإدارية للمديرين والثانية للكشف عن مستوى الروح المعنوية للمعلمين ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسي في محافظة مادبا كانت متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الاساية في محافظة مادبا من وجهة نظرهم كان متوسطاً.

وأجرى هيوانج ولي (Huang & Lee 2012) دراسة هدفت إلى تقصي الإدارة الاستراتيجية للتعليم العالي التقني والمهني في تايوان من أجل الميزة التنافسية ،وقد سلطت الدراسة الضوء على عدد من المحاور مهن الخدمات المقدمة ، والتطوير المستمر والتقييم الدائم

للمؤسسة ، كما أشارت الدراسة إلى أداء المؤسسات المعتمد على التفاعل مع المؤسسات المهنية والاستخدام الأمثل للمصادر الداعمة ، وقد قامت الدراسة بتقييم (89) مؤسسة تعليم عالٍ و(480) مديرًا مسؤولاً ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أعداد الطلبة في المؤسسات التعليمية ليست مطابقة للمعايير التطويرية ، كما أن المواد المقدمة ليست متناسقة مع الجسم المعرفي الذي يأمل المجتمع للوصول إليه .

هدفت دراسة الفار (2013) إلى تحديد الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريسية ونظرية القيادة التحويلية ، وتكونت عينة الدراسة من (67) مديرًا ومديرة وكامل مجتمع مديري ومديرات التربية في الضفة الغربية في فلسطين وعددهم (16) ، وتم استخدام أداتين لغرض جمع البيانات ، الأولى : الكفايات الإدارية وعدد فقراتها (36) فقرة ، والثانية : كفايات القيادة التحويلية وعدد فقراتها (78) فقرة ، أظهرت النتائج أن درجة توافر الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة .

أجرى ستوكالينا (Stukalina,2014) دراسة هدفت إلى تقصي الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي ، وقد قامت الدراسة على تحليل العوامل الداخلية التي تدعم تطوير مؤسسات التعليم العالي ، وقد ارتكزت الدراسة على مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة بدعم وتطوير التعليم الحالي منها ، النظرة الداخلية لمؤسسات التعليم الحالي ، المساحات المخصصة للمنشآت ، المجالات البحثية ، نظام التعليم والطاقت التدريسي ، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات قد هدفت إلى استخدام المنهج الكلي في إدارة منشأتها من خلال التركيز على تطويرها بشكل عام ، وفي تطوير العوامل الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي فقد تم التركيز على المحتوى بشكل كبير وإهمال الجوانب الأخرى .

أجرى كل من كاندراموليسون وايدوين وبارغانزا ( Chandramoule eswaran ,Edwin, Baraganza,2014) دراسة هدفت إلى نقد بيئة العمل والرضا الوظيفي ومنهجيته **والاستراتيجيات** الإدارية في المستشفيات ومؤسسات التعليم العالي الطبي في الهند، وتم استخدام أداة (hgssq) والتي تم تطبيقها على (92) **فرداً مشاركاً** ومن خلال برمجية (spss) أظهرت النتائج التي توصلت لها الدراسة أن 64% من العينة لديهم المعايير المنتقاة لتطوير مؤسسات التعليم العالي **إذ إن** 17% يستخدمون الكحول واللايتلون بشكل خاطئ، وكان 37 لديهم عادات سيئة للطعام والغذاء.

وقد أجرى هلاشيكو (Hladchenko,2014) دراسة هدفت إلى تقصي تطور الإدارة **الاستراتيجية** للتعليم العالي في أوكرانيا والتي تستخدم في مؤسسات التعليم العالي في الدول الأوروبية ، وقد استخدم الباحث أداة لتقصي مدى تطور الإدارة **الاستراتيجية** في مؤسسات التعليم العالي احتوى على عدة مجالات منها : التنسيق مع الطلبة قبل التخرج والطلبة الخريجين ، التنسيق مع إدارة الجامعات ،العوامل الشخصية ،مراجعة البحوث الحديثة ، تطوير معلومات الاتصال التقنية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ؛عدم تطبيق مؤسسات التعليم العالي لمجموعة كبيرة من المعايير بسبب المحددات التي تتمثل في مكونات البيئة الأوكرانية ، وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في مجموعة المعايير التي تستخدمها مؤسسات التعليم العالي والجامعات .

## 2. الدراسات ذات العلاقة بالضغوط التنظيمية :

هدفت دراسة الشامان (2006) إلى التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات **الإداريات** في مدينة الرياض ، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفات الإداريات

في مدينة الرياض البالغ عددهن (104) وكان عدد المستجيبات (72) مشرفة ، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، وأظهرت نتائج الدراسة عن أن كمية العمل والاتصال تأتي في مقدمة مصادر ضغوط العمل التنظيمية ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية **تبعاً** لمتغير العمر .

هدفت دراسة القوتي (2011) **إلى** التعرف إلى مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء **الأقسام الأكاديمية** وعلاقته بدرجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعات البحرين من وجهة نظرهم ، تكونت عينة الدراسة من (122) رئيس قسم ، وتم استخدام **أداتين** لغرض جمع البيانات،، **الأولى** استبانة مستوى الضغوط التنظيمية ، والثانية : استبانة **إدارة** الجودة الشاملة . أظهرت نتائج الدراسة **أن** مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعات البحرين كان **متوسطاً** ، كما **أظهرت أنه** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الضغوط التنظيمية في جامعات البحرين ودرجة تطبيق **إدارة** الجودة الشاملة .

ودراسة أخرى قام بها الرشيدى (2011) هدفت **إلى** التعرف الى درجة الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم ، تكونت عينة الدراسة من (131) **مديراً** ومديرة موزعين على المناطق التعليمية ، تم استخدام استبانتين وهما : استبانة الضغوط النفسية واستبانة الصراع التنظيمي ، **أظهرت** نتائج الدراسة **أن** مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس جاء **متوسطاً** .

وفي دراسة قامت بها جاسم (2012) هدفت **إلى** تعرف مستويات الذكاء الاجتماعي لمديرات المدارس الثانوية في الكويت **وأثرها** على الضغوط التنظيمية للمعلمات ، تكونت عينة الدراسة من جميع مديرات ومعلمات المدارس الثانوية التابعة للمناطق التعليمية في المحافظات الست لدولة الكويت تكونت العينة من (20) من مديرات المدارس الثانوية ومعلماتهن والبالغ

عددهم (187). تم استخدام **أداتين الأولى** مقياس للذكاء الاجتماعي للمديرين والثانية استبانة للضغوط التنظيمية للمعلمات التي تم تطويرهما من قبل الباحثة. **أظهرت** نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاجتماعي لمديرات المدارس الثانوية في الكويت جاءت بدرجة مرتفعة **وأن** درجة الضغوط التنظيمية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية في الكويت جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة قام بها العجمي (2013) هدفت **إلى** التعرف إلى درجة الضغوط التنظيمية التي يواجهها **أعضاء** هيئة التدريس في جامعة الكويت في ضوء بعض المتغيرات ، وتكونت عينة الدراسة من ( 286 ) عضو هيئة تدريس منهم (121) عضو هيئة تدريس في الكليات و(165) عضو هيئة تدريس في الكليات الانسانية ، تم استخدام أداة للدراسة وهي استبانة تكونت بصورتها النهائية من (29) فقرة توزعت على ستة مجالات، هي : الضغوط الناتجة من العبء الوظيفي . والضغوط الناتجة عن عدم وجود الدعم **الإداري** ، والضغوط الناتجة عن عملية تقويم **الأداء** الوظيفي ، والضغوط الناتجة عن بيئة العمل ، والضغوط الناتجة عن عدم وضوح **الأدوار** وتعددتها ، والضغوط الناتجة من المردود المالي والخدمات المقدمة . **أظهرت** نتائج الدراسة أن درجة الضغوط التنظيمية التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت جاءت بدرجة متوسطة ، وفي جميع المجالات .

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تضمنت الدراسات السابقة نوعين من الدراسات ؛النوع الأول يتعلق بكفايات **الإدارة** الاستراتيجية مثل دراسة شحادة والاغا (2008) ودراسة وهبه والمزين (2008) ودراسة هيوانج ولي (2012) ، والنوع الثاني يتعلق بالضغوط التنظيمية مثل دراسة القوتي (2011) ودراسة الرشيدى (2011) ودراسة العجمي (2013) .

وقد تنوعت أهداف هذه الدراسات فبعضها كان لدراسة التعرف إلى واقع الممارسات **الإدارية** لمديري المدارس التربية والتعليم في ضوء معايير **الإدارة** الاستراتيجية مثل دراسة شحادة والاغا (2008) وبعضها كان هدفه تقصي **الإدارة** الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي مثل دراسة ستوكالينا (2014) ، وهناك دراسات أخرى مثل دراسة القوتي (2011) هدفت إلى التعرف إلى مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الاقسام الأكاديمية ،وبعضها هدف التعرف على درجة الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة .

أما من حيث الإجراءات فمنها ما استخدم **الأسلوب** الوصفي مثل دراسة القوتي (2011) ودراسة الرشيدى (2011) على الضغوط التنظيمية ودراسة وهبه والمزين (2008) على واقع **الإدارة** الاستراتيجية ، وهذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي .

كما تنوعت أساليب المعالجة **الإحصائية** فمعظم الدراسات استخدمت العينة الطبقية

العشوائية

مثل دراسة فريد (2006) التي هدفت إلى تطوير أداة لقياس كفايات المعلمين ودراسة الجاسم (2012) على الضغوط التنظيمية ودراسة العجمي (2013) ، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الطريقة الطبقيّة العشوائية، وأضافت إليها العينة العنقودية العشوائية .

كما تباينت المجتمعات الإحصائية التي تناولتها دراسات كفايات الإدارة الاستراتيجية والضغوط التنظيمية ، فبعضها ركز على المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام مثل شحادة والاغا (2008) ودراسة وهبه والمزين (2008) ودراسة القوتي (2011) ، وبعضها كان مجتمعه الإحصائي هو المديرين والمديرات مثل الرشيدى (2011) ودراسة جاسم (2012) ، أما الدراسة الحالية فتم التطبيق على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية .

واختلف حجم العينة بين حد أدنى (83) مثل دراسة الفار (2013) وحد أعلى (480) مثل دراسة هيوانج ولي (Huang & Lee, 2012) أما الدراسة الحالية فكان حجم العينة (390) معلماً ومعلمة .

أما الأدوات فكما كان الحال في معظم الدراسات السابقة مثل دراسة العجمي (2012) ودراسة الرشيدى (2011) ودراسة فريد (2006) استخدمت الاستبانة . وكذلك استخدمت هذه الدراسة الاستبانة بإعدادها استبانتين إحداهما لكفايات الإدارة الاستراتيجية والثانية على الضغوط التنظيمية .

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية البحث المستخدمة ومجتمع الدراسة وعينتها وأداتي الدراسة مع صدقهما وثباتهما والمعالجات الاحصائية اللازمة لتحليل البيانات . وفيما يأتي عرض لذلك .

#### منهجية البحث المستخدم :

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي كونه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة **واستخدمت** الإستبانة وسيلة لجمع البيانات.

#### مجتمع الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي (2014 - 2015) والبالغ عددهم (8985) منهم الذكور (2318) والإناث (6690) حسب **إحصائيات** مديرية التعليم الخاص ،وكما هو موضح في الجدول (1) أدناه:

توزيع **أفراد** مجتمع الدراسة حسب مديريات التربية ومتغير الجنس

الرقم	إدارات التربية في عمان	الذكور	الإناث	المجموع
1	لواء الجامعة	1162	3115	4277
2	لواء الجيزة	15	9	24
3	لواء القويسمة	198	713	911
4	لواء سحاب	30	41	71
5	لواء قصبة عمان	483	1208	1691
6	لواء ماركا	150	614	764
7	لواء ناعور	92	266	388
8	لواء وادي السير	188	704	859
	المجموع	2318	6690	8985

## عينة الدراسة :

تم استخدام نوعين من المعاينة الإحصائية وهما :

1- العينة العنقودية العشوائية: تم اختيار إدارات التربية في **مديريات** القويسمة والبيادر وناعور

كما في الجدول (2) :

### الجدول (2)

#### مجتمع العينة العنقودية

المجموع	الاناث	الذكور	المديرية
911	713	198	مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة
892	704	188	مديرية التربية والتعليم للواء البيادر
358	266	92	مديرية التربية والتعليم للواء ناعور
9161	1683	478	المجموع

2- تم استخدام العينة الطبقية العشوائية، وكان مقدارها (390) منهم (88) ذكور و (302)

إناث من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة **وفقاً** لجدول تحديد حجم العينة المناسب

في الدراسات الوصفية لبارتلت وكوترلك وهيغنز (Bartlett, Kotrlik & Higgins, 2001) وكان

توزيعها كما في الجدول (3) :

## جدول (3)

توزع العينة حسب الجنس ومديرية التربية والتعليم

المجموع	الاناث	الذكور	المديرية
160	125	35	مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة
129	102	27	مديرية التربية والتعليم للواء البيادر
101	75	26	مديرية التربية والتعليم للواء ناعور
390	302	88	المجموع

## جدول (4)

توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي

العدد	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
88	ذكر	الجنس
302	انثى	
390	المجموع	
171	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
137	من 5 - أقل من 10 سنوات	
82	10 سنوات فأكثر	
390	المجموع	
297	بكالوريوس	المؤهل العلمي
93	دراسات عليا	
390	المجموع	

## أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين على النحو الآتي :

### الأداة الأولى (استبانة كفايات الإدارة الاستراتيجية للمديرين):

للكشف عن كفايات الإدارة الاستراتيجية التي يمتلكها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان ، تم تطوير استبانة تكونت بصورتها الأولية من ( 51 ) فقرة ، بعد الرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة لكفايات الإدارة الاستراتيجية والدراسات السابقة ،مثل دراسة الجاسم (2011) للرجوع إلى الأدوات التي قام ببنائها في تطوير الدراسة الحالية والملحق (1) يبين استبانة كفايات الإدارة الاستراتيجية للمديرين بصورتها الأولية .

### الأداة الثانية ( استبانة الضغوط التنظيمية ):

للكشف عن الضغوط التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في عمان ، تم تطوير استبانة تكونت بصورتها الأولية من (52) فقرة . بعد الرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة بالضغوط التنظيمية والدراسات السابقة مثل دراسة البياتي ولوكاشة (2012) ودراسة جاسم ( 2012 ) للرجوع إلى الدراسات التي قاموا ببنائها في تطوير الدراسة الحالية والملحق (1) يبين استبانة الضغوط التنظيمية للمعلمين بصورتها الأولية .

### صدق أداتي الدراسة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداتين باستخدام الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (10) أفراد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط وجامعة الإسراء وجامعة العلوم التطبيقية (الملحق 2) والطلب منهم إبداء

مقترحاتهم حول مدى ملاءمة الأدوات لأغراض الدراسة وصلاحيه الفقرات ،وقد تم اعتماد النسبة ( 80% ) لاتفاق المحكمين على الفقرات الاستبانة وفي ضوء ملاحظات المحكمين على الأداء تم إجراء التعديلات الآتية :

**نظراً** لكون الخبراء **اقترحوا** تقليص عدد الفقرات ؛ فقد قامت الباحثة بحذف الفقرات التي حصلت على موافقة %60 - %70 وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة الأولى لكفايات الإدارة الاستراتيجية 42 فقرة كما أصبحت استبانة الضغوط التنظيمية بصيغتها النهائية 31 فقرة ملحق (3) بعد أن كانت **استبانة** كفايات الإدارة الاستراتيجية 51 فقرة **واستبانة** الضغوط التنظيمية 53 فقرة (ملحق 1).

**ثبات أداتي الدراسة :**

للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، استخدمت الباحثة الاختبار وإعادة الاختبار test –retest إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة بفواصل زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق ، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون ، وكانت قيمة معامل الارتباط لاستبانة مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية لكفايات الإدارة الاستراتيجية (0.88) واستبانة درجة الضغوط التنظيمية (0.90) وتعد هذه القيم مقبولة وكافية لأغراض هذه الدراسة ، كما استخدمت طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ - الفا (Cronbach Alpha) وقد كانت قيمة معامل الاتساق الداخلي لاستبانة كفايات الإدارة الاستراتيجية (0.83) واستبانة درجة الضغوط التنظيمية (0.87) والجدول (4) يبين معاملات ثبات أداتي الدراسة على النحو الآتي:

## جدول (5)

## معاملات ثبات أدوات الدراسة

معامل ثبات الاتساق الداخلي	معامل ثبات الاختبار واعادة الاختبار	الأداة
0.83	0.88	مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية لكفايات الإدارة
0.87	0.90	درجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة

## إجراءات الدراسة

تتضمن إجراءات الدراسة ما يأتي:

- 1- تم تحديد أفراد مجتمع الدراسة الذين شملتهم الدراسة
- 2- تم إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها من خلال عرضها على لجنة من المحكمين المتخصصين في الإجار التربوية ، فضلاً عن استخدام الطرق والمعادلات الإحصائية المناسبة لاستخراج دلالات الثبات.
- 3- قامت الباحثة بالحصول على كتاب تسهيل مهمة إلى وزارة التربية والتعليم من رئاسة جامعة الشرق الاوسط للسماح بتطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة في المدارس الثانوية الخاصة في عمان والملحق (3).
- 4- قامت الباحثة بالحصول على كتاب تسهيل من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية الخاصة في عمان للسماح بتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراية في المدارس الثانوية الخاصة بعمان .

5- تم توزيع الاستبانتين على أفراد الدراسة، وقد تم إرفاق التعليمات اللازمة لمراجعاتها.

6- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات بعد مقابلة مديري ومديرات المدارس الثانوية الخاصة **كافة**

وكان الغرض من تلك المقابلات المباشرة شرح الهدف من الدراسة والغرض من توزيع الاستبانة .

7- استغرقت مدة التطبيق **شهرًا** خلال العام الدراسي (2014 - 2015).

8- تحليل الاستجابات **إحصائيًا وفقًا** لما وردة في المعالجة الإحصائية، وسيتم التعرف على

مستوى كفاية الإدارة **الاستراتيجية** للمديرين والضغوط التنظيمية الواقعة على المعلمين **وفقًا**

للمعادلة الآتية :

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون المستويات كما يأتي :

المستوى المنخفض 1- 2.33

المستوى المتوسط 2.34- 3.67

المستوى المرتفع 3.68- 5

10- تفسير النتائج التي توصل إليها في التحليل الإحصائي وكتابة التوصيات.

**المعالجة الإحصائية**

تم استخدام المعالجة **الإحصائية الآتية** لتحليل استجابات أفراد العينة :

1- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتحليل إجابات أفراد العينة عن السؤالين الأول والثاني.

2- تم استخدام معامل ارتباط بارسون لإيجاد العلاقة بين مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية ودرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على المعلمين من وجهة نظرهم كما تم استخدام الاختبار التائي لمعرفة مستوى دلالة هذا المعامل.

3- تم استخدام الاختبار التائي لمعرفة الفروق في استجابات المعلمين عن كفايات الإدارة الاستراتيجية واستجاباتهم عن الضغوط التنظيمية الواردة في السؤالين الرابع والخامس حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

4- تم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات افراد العينة عن كفايات الإدارة الاستراتيجية لمديري مدارسهم والضغوط التنظيمية الواقعة عليهم واستخدام اختبار شيفيه .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها باستخدام التحليل الإحصائي، وعلى النحو الآتي :

**السؤال الأول :** ما درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية

من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى

امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين

بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة ، ويظهر الجدول (6) ذلك .

### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية

الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الامتلاك
23	يدرك المدير أهمية مهارات التفكير في اتخاذ القرار	3.77	1.33	1	مرتفع
10	يعي المدير الإتجاهات التربوية الحديثة لتحقيق مهمة المدرسة .	3.72	1.38	2	مرتفع
25	يتخذ المدير قرارات مناسبة عن مشكلات مدرسية حقيقية .	3.63	0.82	3	متوسط

متوسط	4	1.23	3.59	يصنف المدير المشكلات وفقاً لأنواعها <b>لاتخاذ</b> القرار المناسب .	20
متوسط	5	1.25	3.53	يوظف المدير مهارات القيادة لدى أفراد المجتمع المدرسي في تخطيط عملية التطوير.	17
متوسط	6	1.40	3.52	يوظف المدير مبادئ المشاركة في عملية <b>اتخاذ</b> القرار .	24
متوسط	7	0.97	3.50	يمتلك المدير رؤية تربوية مستقبلية لمهام المدرسة .	8
متوسط	8	1.33	3.47	يعي المدير أن نظام المدرسة أحد مكونات أنظمة المجتمع المحلي .	15
متوسط	8	0.88	3.47	يشجع المدير الإبداع في المدرسة .	16
متوسط	8	1.14	3.47	يدرك المدير أهمية تحليل المشكلات داخل المدرسة على أنها خطوة رئيسة في طريقة معالجتها.	19
متوسط	11	1.37	3.46	يحدد المدير أولويات الأهداف المستقبلية الخطط التنفيذية المدرسية .	27
متوسط	12	1.10	3.43	يطور المدير في ثقافة المدرسة من خلال التخطيط العلمي	12
متوسط	13	1.05	3.41	يترجم المدير رؤية المدرسة إلى أهداف <b>استراتيجية</b> بالتعاون مع الأطراف المعنية .	26
متوسط	14	1.11	3.40	يستقصي المدير مكونات ثقافة المدرسة .	9
متوسط	15	1.41	3.38	يدرك المدير مفهوم المنهج الشامل .	30
متوسط	16	1.46	3.36	يربط المدير العلاقة بين نتيجة تحليل المعلومات و <b>اتخاذ</b> القرار .	22
متوسط	17	1.39	3.34	يطور المدير ميزانية مالية لتحقيق أهداف المدرسة .	41

متوسط	18	1.37	3.33	يدرك المدير دوره في تطوير المنهج	29
متوسط	18	1.38	3.33	يشجع المدير على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس .	31
متوسط	18	1.48	3.33	يحدد المدير استراتيجيات التدريس التي تتفق مع الفروق الفردية للطلبة .	33
متوسط	21	0.85	3.32	يعمل المدير على مشاركة جميع المعنيين بالمدرسة في صياغة الرؤية للمدرسة.	14
متوسط	22	1.39	3.31	يساعد المدير المعلمين في توظيف التغذية الراجعة لتطوير الممارسات التدريسية .	32
متوسط	23	1.15	3.28	ينشر المدير ثقافة المدرسة بين أفراد المجتمع المحلي .	13
متوسط	24	1.04	3.25	يتعامل المدير بحكمة مع الأحداث الطارئة داخل المجتمع المدرسي	18
متوسط	25	1.01	3.24	يتعرف المدير إلى الاتجاهات المؤثرة في أداء المدرسة لرسالتها .	11
متوسط	26	1.32	3.21	يتحلى المدير بالسلوك الأخلاقي فيكون قدوة حسنة قولاً أو فعلاً .	1
متوسط	27	1.44	3.21	يطبق المدير اللوائح والتعليمات للمنظمة للشؤون المالية .	42
متوسط	28	1.43	3.14	يوظف المدير تقنيات الإشراف التربوي المتنوعة في تطوير قدرات المعلمين .	34
متوسط	29	1.43	3.14	يقوم المدير نوعية الأفكار والمعلومات	35
متوسط	30	1.43	3.13	يشعر المدير بالمسؤولية تجاه عمله .	4
متوسط	31	1.42	3.09	يدرك المدير أهمية التقييم في عمله الإداري.	36
متوسط	32	1.23	3.08	يتمتع المدير بصحة نفسية جيدة .	6

متوسط	33	1.29	3.07	5	يتصف المدير بقدر مناسب من الذكاء .
متوسط	33	1.25	3.07	7	يدرك المدير رسالة التعليم في المراحل المختلفة .
متوسط	35	1.42	2.91	2	يمتلك المدير <b>اتجاهات</b> إيجابية نحو المهنة .
متوسط	36	1.46	2.84	40	يشعر المدير بالمسؤولية تجاه عمله .
متوسط	37	1.29	2.83	3	يتكيف المدير مع الظروف المحيطة بالمدرسة
متوسط	38	1.29	2.81	37	يتخذ المدير القرارات بموضوعية <b>بعيداً</b> عن الذاتية .
متوسط	38	1.43	2.81	39	يوظف المدير نتائج تقييم المنهج في تطوير أداء الطلبة .
متوسط	40	1.35	2.75	28	يبنى المدير <b>خططاً</b> تنفيذية لتحقيق أهداف الخطة <b>الاستراتيجية</b> بالتعاون مع جميع منتسبي المدرسة
متوسط	41	1.37	2.65	38	يراعي المدير أخلاقيات المهنة عند <b>اتخاذ</b> القرارات .
منخفض	42	1.12	2.33	21	يصف المدير العلاقة بين صياغة المشكلة وطريقة حلها .
متوسط		0.62	3.24		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين كان **متوسطاً** ، إذ بلغ المتوسط الحسابي ( 3.24 ) وانحراف معياري (0.62) وجاءت الفقرات في المستويات المرتفع والمتوسط والمنخفض ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين ( 2.33 - 3.77 ) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23)

التي تنص على " يدرك المدير أهمية مهارات التفكير في اتخاذ القرار " ، بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.33) وبمستوى مرتفع ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (10) التي تنص على " يعي المدير الاتجاهات التربوية الحديثة لتحقيق مهمة المدرسة " بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.38) وبمستوى مرتفع ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (38) التي تنص على " يراعي المدير أخلاقيات المهنة عند اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (1.37) ، وبمستوى متوسط ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (21) التي تنص على " يصف المدير العلاقة بين صياغة المشكلة وطريقة حلها " بمتوسط حسابي (2.12) وبمستوى منخفض .

السؤال الثاني : ما درجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم بشكل عام ، ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة ، ويظهر الجدول (7) ذلك .

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الضغوط
29	أشعر بالضيق لعدم ملائمة الراتب لعملي .	3.84	1.09	1	مرتفعة

مرتفعة	2	1.27	3.83	أشعر بالضيق لوجود زملاء غير مرغوب فيهم بالمدرسة	24
مرتفعة	3	1.02	3.81	أعاني من <b>افتقار</b> المدرسة للتقنيات التعليمية	22
مرتفعة	4	1.42	3.79	أشعر بالضيق بسبب النقص في عدد المساعدين	15
مرتفعة	5	1.33	3.73	أشعر بالضيق بسبب ضغوط أولياء الأمور .	16
مرتفعة	6	1.25	3.70	يزعجني عدم وجود خصوصية في <b>عملي</b> .	12
متوسطة	7	1.22	3.66	أعاني من عدم المقدرة على تحديد مطالب عملي .	1
متوسطة	7	1.26	3.66	أشعر بالضيق لعدم احترام المجتمع لمهنة التعليم	28
متوسطة	9	1.31	3.56	أجد صعوبة في التفاهم مع كثير من الزملاء	23
متوسطة	10	1.44	3.54	أعاني من تعدد الجهات المشرفة على عملي في المدرسة .	11
متوسطة	10	1.33	3.54	أرى أنني لن أختار مهنة التعليم لو أتحت لي فرص الإختيار مرة ثانية .	31
متوسطة	12	1.34	3.53	أعاني من <b>الاختلاف</b> مع مديري في وجهات النظر.	6
متوسطة	13	1.50	3.50	أشعر بالضيق من تكلفي بأعمال ليست من اختصاصي .	10
متوسطة	14	1.16	3.49	تبدولي أولويات العمل غير واضحة	3
متوسطة	14	1.33	3.49	أشعر بتدني الدافعية لدي كمعلم في المدرسة	30
متوسطة	16	1.57	3.48	يشعرنني جو المدرسة بالتوتر .	14
متوسطة	17	1.44	3.44	أشعر بضغوط تمارس <b>عليّ</b> لتحسين نوعية عملي .	5
متوسطة	18	1.36	3.42	يضايقني كثرة طلبات مدير المدرسة	8
متوسطة	19	1.43	3.36	أشعر <b>بالانزعاج</b> لتهديد الطلبة لي .	25
متوسطة	20	1.28	3.35	ترهقني مشكلات الطلبة المستمرة .	17
متوسطة	21	1.11	3.29	ترهقني المشكلات مع زملائي المعلمين .	19
متوسطة	22	1.37	3.26	يصعب <b>عليّ</b> تحديد ما ينبغي القيام به .	4
متوسطة	23	1.59	3.23	أشعر بالضيق من قلة توافر العدالة في المعاملة	21
متوسطة	24	1.24	3.22	أشعر بعدم استطاعتي على تحديد مسؤولياتي بدقة .	2
متوسطة	25	1.75	3.21	أشعر بالضيق لقلة <b>الاتصال</b> مع أولياء الامور .	26
متوسطة	26	1.70	3.16	أشعر بالتوتر نتيجة ضعف <b>الانضباط</b> السلوكي للطلبة في	27

المدرسة .					
متوسطة	27	1.43	3.15	يزعجني بعد مكان إقامتي عن العمل .	13
متوسطة	28	1.18	2.98	أعاني مما يطلب مني أداء أعمال متناقضة	9
متوسطة	29	1.33	2.72	أخشى <b>الإعتداء</b> من أحد الطلبة علي.	18
متوسطة	23	1.08	2.60	أشعر بالضيق لتداخل عملي مع حياتي الخاصة.	7
متوسطة	31	1.42	2.57	ليس لدي سلطة كافية للقيام بالأعمال المكلف بها	20
متوسطة		0.58	3.39	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم كانت متوسطة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.39) وانحراف معياري (0.58) ، وجاءت الفقرات في **درجتي** المرتفعة والمتوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية (2.57-3.84) ، وجاءت في الرتبة **الأولى** الفقرة (29) التي تنص على " أشعر بالضيق لعدم ملاءمة الراتب لعملي " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) التي تنص على " أشعر بالضيق لوجود زملاء غير مرغوب فيهم بالمدرسة " بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.27) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة قبل **الأخيرة** الفقرة (7) التي تنص على " أشعر بالضيق لتداخل عملي مع حياتي الخاصة " بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.08) ، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة **الأخيرة** الفقرة (20) التي تنص على " ليس لدي سلطة كافية للقيام بالأعمال المكلف بها " بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.42) وبدرجة متوسطة .

السؤال الثالث : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية وبين درجة الضغوط التنظيمية الواقعة على المعلمين؟

للاجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية وبين درجة الضغوط التنظيمية الواقعة على المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون ، والجدول (8) يبين هذه النتائج:

### الجدول (8)

معامل الارتباط بين مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية وبين الضغوط التنظيمية الواقعة على المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الضغوط التنظيمية الواقعة على المعلمين	المجال	
-0.863**	معامل الارتباط	كفايات الإدارة الاستراتيجية
0.000	مستوى الدلالة	

\*\* دال إحصائيًا عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول (8) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية وبين درجة الضغوط التنظيمية الواقعة على المعلمين ، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.863) وبمستوى دلالة (0.000) .

السؤال الرابع : " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والخبرة والمؤهل العلمية ؟

تمت **الإجابة** عن هذا السؤال حسب متغيراته ، وكما يأتي:

### 1-متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين **تبعاً** لمتغير الجنس ، كما تم تطبيق اختبار ( t-test ) ويظهر الجداول (9) ذلك .

#### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ، واختبار ( t-test ) ، **تبعاً** لمتغير

#### الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	160	3.13	0.55	2.766	0.006
أنثى	230	3.31	0.66		

تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية من وجهة نظر

المعلمين **تَبَّط** لمتغير الجنس ، **استناداً** إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.766) وبمستوى دلالة (0.006) ، إذ كان الفرق لصالح **الإناث** بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية .

2-متغير الخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ، **تَبَّط** لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول (10) ذلك .

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ، **تَبَّط** لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
0.50	3.09	171	أقل من 5 سنوات
0.66	3.18	137	من 5- أقل من 10 سنوات
0.64	3.62	82	10 سنوات فأكثر
0.62	3.24	390	المجموع

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ، **تَبَّط** لمتغير الخبرة ، إذ حصل **أصحاب** فئة (10 سنوات فأكثر ) على أعلى متوسط حسابي بلغ ( 3.62) ، وجاء **أصحاب** فئة ( من 5 - أقل من 10 سنوات ) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.18)

وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة ( اقل من 5 سنوات ) إذ بلغ (3.09) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين (، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه (One- way ANOVA) الأحادي . الجدول (11)

### الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	16.123	2	8.061	23.230	*0.000
داخل المجموعات	134.298	387	0.347		
المجموع	150.421	389			

\*الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة

تشير النتائج في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ، تبعاً لمتغير الخبرة ، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (23.230) ، وبمستوى دلالة (0.000).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفية للفروق

## الجدول (12)

اختبار شيفية للفرق لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة

الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فأكثر	من 5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
		3.62	*3.18	3.09
10 سنوات فأكثر	3.62	-	*0.44	*0.53
من 5 - أقل من 10 سنوات	3.18		-	0.09
أقل من 5 سنوات	3.09			-

\*الفرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول (12) أن الفرق جاء :

لصالح فئة (10 سنوات فأكثر ) عند مقارنتها مع فئة ( من 5 - أقل من 10 سنوات ) وفئة (أقل من 5 سنوات )

3- متغير المؤهل العلمي :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، كما

تم تطبيق اختبار ( t-test ) ويظهر الجدول (13) ذلك

## الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ، واختبار (t-test) ، **تَبَّط** لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
بكالوريوس	297	3.25	0.63	0.711	0.478
دراسات عليا	93	3.20	0.59		

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين **تَبَّط** لمتغير المؤهل العلمي ، **استناداً** إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت

(0.711) وبمستوى دلالة (0.478)

السؤال الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

1- متغير الجنس :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم **تَبَّط** لمتغير الجنس ، كما تم تطبيق اختبار

(t-test) ويظهر الجدول (14) ذلك .

### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم ، واختبار (t-test)، **تَبَعًا** لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	160	3.27	0.53	3.548	*0.000
أنثى	230	3.48	0.60		

تشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم **تَبَعًا**

لمتغير الجنس ، **استنادًا** إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-3.548) وبمستوى دلالة

(0.000) ، إذ كان الفرق لصالح **الإناث** بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية .

### 2- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة

على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم ، **تَبَعًا** لمتغير الخبرة ، ويظهر الجدول

(15) ذلك .

## الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي

المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم ، **تَبَعًا** لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
0.59	3.39	171	أقل من 5 سنوات
0.57	3.44	137	من 5 - أقل من 10 سنوات
0.57	3.31	82	10 سنوات فأكثر
0.62	3.24	390	المجموع

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم ، **تَبَعًا** لمتغير الخبرة ، إذ حصل **أصحاب** فئة (من 5 - أقل من 10 سنوات ) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.44) ، وجاء **أصحاب** فئة (أقل من 5 سنوات ) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.39) **وأخيرًا** جاء المتوسط الحسابي لفئة (10 سنوات فأكثر ) إذ بلغ (3.31) ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين **الأحادي** (One- way ANOVA) ، وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول (16):

## الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي

المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم ، **تبعاً** لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.932	2	0.466	1.383	0.252
داخل المجموعات	130.351	387	0.337		
المجموع	131.283	389			

• الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية من وجهة

نظرهم ، **تبعاً** لمتغير الخبرة ، **استناداً** إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.383) ، وبمستوى

دلالة (0.252).

3- المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الضغوط التنظيمية

الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم **تبعاً** لمتغير المؤهل

العلمي ، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (17) ذلك .

## الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير

## المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
بكالوريوس	297	3.35	0.60	2.466	*0.014
دراسات عليا	93	3.52	0.50		

تشير النتائج في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\leq 0.05$

$\alpha$ ) لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم

تَبَّعَ لمتغير المؤهل العلمي ، **استناداً** إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-2.466) وبمستوى

دلالة (0.014) ، كان الفرق لصالح **الدراسات العليا** بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية .

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وعلى النحو

الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ، الذي نصه " ما مستوى امتلاك مديري المدارس

الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين ؟"

أظهرت النتائج التحليل الإحصائي في الجدول (6) إلى أن مستوى امتلاك مديري

المدارس الثانوية الخاصة لكفايات الإدارة الاستراتيجية بشكل عام كان متوسطاً ، وتعزى هذه

النتيجة إلى احتمال أن معلمي المدارس الثانوية يرون أن مديريهم لا يمتلكون الكفايات الإدارية

اللازمة التي تؤهلهم وتضمن لهم التمكن في مجال كفايات الإدارة الاستراتيجية ، كما يمكن أن

يعتقد المعلمون أن اختيار المديرين من ذوي الكفاءة العالية لم يخضع لمعايير دقيقة ، كما يمكن

أن تكون هذه النتيجة المتوسطة ترجع إلى كون المعلمين لا يميلون إلى إعطاء درجة منخفضة

خوفاً أو تحسباً من معرفة المديرين لنتائج تقييمهم ؛لذلك كانوا يميلون إلى الدرجة المتوسطة ،

وهناك احتمال آخر أن السبب ربما يعزى إلى الانحدار الإحصائي الذي يميل فيه المستجيبون

إلى الوسط كتعبير عن عدم رغبتهم في الارتفاع والانخفاض .

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) التي تنص على " يدرك المدير أهمية مهارات التفكير في

اتخاذ القرار " وفي مستوى مرتفع ، أما السبب الذي جعل المستجيبين يمنحون مستوى مرتفع

للفقرة رقم (23) فربما يكون ذلك لمعرفتهم بأن مديريهم يهتمون فعلاً بمهارات تفكيرهم في اتخاذ

القرار إذ ربما نجد المعلمين يؤمنون **حقًا بامتلاك** المديرين لهذه الكفاية ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (10) التي تنص على " يعي المدير **الاتجاهات** التربوية الحديثة لتحقيق مهمة الدراسة " وفي مستوى مرتفع ، يمكن أن يعزى المستوى المرتفع للفقرة (10) إلى نفس الأسباب السابقة إذ **إن** المستجيبين من المعلمين يرون أن المدير **يعي بالاتجاهات** التربوية الحديثة لتحقيق مهمة المدرسة ، وجاءت في الرتبة **الأخيرة** الفقرة (21) التي تنص على " يصف المدير العلاقة بين صياغة المشكلة وطريقة حلها " من مستوى منخفض ، أما الفقرة (21) فقد حصلت مستوى منخفض وهي عدم إمكانية المدير على الربط بين صياغة المشكلة وطريقة حلها ، كما يمكن أن يعتقد المستجيبون أن مديريهم غير متمكنين من الربط بين صياغة المشكلة وطريقة حلها نتيجة لخبراتهم السابقة في هذا المجال أو ربما يعود ذلك إلى **اعتقادهم** بعدم إهتمام المديرين بمشكلاتهم، أو ربما يعود ذلك أن المديرين يتهربون من المسؤولية ، أو قد يعود ذلك إلى عدم **امتلاك** المديرين للكفايات اللازمة لتشخيص ومعالجة المشكلات ، وربما يعود ذلك أن المديرين ينظرون للمشكلات أنها أمور بسيطة تحل لوحدها .

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الدويك ( 2007 ) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة توافر الكفايات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية كانت عالية ولكنها تتفق مع نتائج دراسة الجاسم (2011) التي أشارت إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت والتي كانت متوسطة .

ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ، الذي نصه " ما درجة الضغوط التنظيمية

الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم ؟

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (7) إلى أن درجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم بشكل عام كانت متوسطة ، يمكن أن تكون هذه النتيجة المتوسطة إلى أن المعلمين خلال وجودهم في المدارس الثانوية يواجهون **ضغوطاً** تنظيمية مختلفة قد يعزى بعضها إلى التعامل مع الزملاء إذ **إنهم** من بيئات مختلفة وبينهم فروق اجتماعية متباينة وتعزى **أيضاً** إلى قلة اهتمام إدارات المدارس الثانوية الخاصة بملاءمة الراتب لمعلميها والاهتمام بحاجاتهم ،ويمكن أن تعزى الدرجة المتوسطة أن المعلمين لا يميلون إلى الدرجة العالية للضغوط **تحسباً** من اطلاع المدير على النتائج والحكم عليهم أنهم لا يستطيعون تحمل عبء العمل أو أنهم لا يملكون القدر الكافي من الكفاءة ،أو يمكن أن يعود ذلك إلى أن المعلمين غير قادرين على تقدير حجم الضغوط الواقعة عليهم .

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على " أشعر بالضيق لعدم ملاءمة الراتب عملي" في مستوى مرتفع ، أما السبب الذي جعل المستجيبين يمنحون مستوى مرتفعاً للفقرة رقم (29) فربما يكون ذلك **فعلاً** لتدني الراتب الذي **يحصل** عليه المعلمون في معظم المدارس الخاصة ، إذ **إن** الرواتب في المدارس الخاصة قد تكون متدنية ولا تتفق مع الجهود التي يبذلها المعلمون ولا تتناسب متطلبات الحياة المكلفة ، وربما يعزى ذلك لأن مجتمع المعلمين نسائي أكثر ، فالمعلمات هم الأغلبية العاملة في قطاع التعليم وعادة ما تكون رواتب الإناث **أقل** من الذكور ، وربما يعزى ذلك **أيضاً** أن المدارس الخاصة معظمها مدارس ربحية تهتم بالأرباح العائدة عليها فتعتمد على تقليص الرواتب التي تمنحها للمعلمين .

وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) التي تنص على " أشعر بالضيق لوجود زملاء غير مرغوب فيهم بالمدرسة " في مستوى مرتفع ، أما السبب الذي جعل المستجيبين يمنحون مستوى مرتفعاً للفقرة (24) فربما يكون ذلك لأن مجتمع المعلمين مختلف كل واحد منهم من بيئة مختلفة عن الأخرى فتتنوع أساليب المعاملة وعدم مقدرة المعلمين على استيعاب بعضهم ، أو من الممكن أن يعزى ذلك للمنافسة القائمة بين المعلمين ، فكلٌ يريد أن يثبت نفسه أنه أفضل من الآخر خاصة أصحاب المرحلة الدراسية نفسها، أو نتيجة معاملة المدير لبعض المعلمين بطريقة مختلفة عن الباقيين فيصبح المعلم غير مرغوب به نتيجة هذه المعاملة ، أو يمكن أن يعزى ذلك إلى الضغط الواقع على المعلمين يجعل المعلم ينظر إلى باقي الزملاء ولا يرى الضغط الواقع عليهم فيصبح غير راغب بوجودهم لاعتقاده أنه سوف يأخذ فرصته .

وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (20) التي تنص على " ليس لدي سلطة كافية للقيام بالأعمال المكلف بها " في مستوى متوسط ، أما السبب الذي جعل المستجيبين يمنحون مستوى منخفضاً للفقرة (20) فربما يكون ذلك لمعرفتهم بأن مديريهم لا يمنحونهم السلطة الكافية للقيام بالأعمال المكلفين بها ، أو ربما يعود ذلك إلى ضعف في ثقة المديرين فلا يمنحون المعلمين صلاحيات كافية .

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كندري (2013) أن مستوى الضغوط التنظيمية التي يواجهها معلمو المدارس الثانوية في دولة الكويت كان متوسطاً .

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه "هل توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية

الخاصة لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية وبين درجة الضغوط التنظيمية الواقعة على المعلمين؟"

أظهرت نتائج التحليل **الإحصائي** في الجدول (8) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

سالبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات

الإدارة الاستراتيجية والضغوط التنظيمية الواقعة على المعلمين ، وهذا يعني أن ارتفاع الكفايات

الإدارية تساعد في تخفيض الضغوط التنظيمية ، وهذا شيء طبيعي فكلما كان المدير يمتلك

كفايات إدارية عالية خفت الضغوط التنظيمية على المعلمين .

رابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات

**الإدارة** الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الجنس والخبرة والمؤهل العلمية ؟

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي :

1- متغير الجنس:

أظهرت نتائج التحليل **الإحصائي** في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات **الإدارة**

الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين **تبعاً** لمتغير الجنس ، **استناداً** إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ

بلغت (2.766) وبمستوى دلالة (0.006) للدرجة الكلية .

وقد تعزى هذه النتيجة والتي هي لصالح **الإناث** دون الذكور بدليل ارتفاع المتوسطات الحسابية للإناث إلى اقبال مديرات المدارس للخضوع للتدريب والتأهيل ضمن برامج تدريبية تقيّمها المدرسة بدرجة **أكثر** من المديرين ومن الممكن **أيضاً** وضوح الرغبة عند مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمين في تطوير ذواتهن في إطار برامج تدريبية خارج نطاق المدرسة ،ويمكن أن يعود ذلك **إلى** أن المعلمين يرون تشتت اهتمام المديرين من الذكور في اهتمامات أخرى كالتجارة **إضافة** لمهنتهم التربوية كمديري مدارس مما يضعف من توافر الكفايات **الإدارية** عندهم.

واختلفت هذه النتيجة في الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الدويك (2007) وقد أشارت نتائجها إلى عدم وجود اختلاف في درجة توافر الكفايات **الإدارية** بين **الإناث** والذكور من مديري ومديرات المدارس الثانوية **تبعاً** لمتغير الجنس ، في حين اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الجاسم (2014) والتي أظهرت **أن** هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات المديرين والمديرات تعزى لمتغير الجنس .

## 2- متغير سنوات الخبرة :

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين **تبعاً** لمتغير سنوات الخبرة ، **استناداً** إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (23.230)، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية ، وكذلك وجود فروق ذات دلالة **إحصائية** عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة امتلاك كفايات **الإدارة** الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان تبعاً لسنوات الخبرة ، إذ كانت قيم (ف) دالة

إحصائية وأن الفرق كان لصالح أصحاب الخبرة (10 سنوات فأكثر ) عند مقارنتها مع فئة (من 5-أقل من 10 سنوات ) وفئة ( أقل من 5 سنوات ) كما يشير إلى ذلك اختبار شيفيه.

وربما يعزى ذلك إلى أن معلمي المدارس الأكثر خبرة يعتقدون أن مديريهم يمتلكون المقدرة والكفاءة في ممارسة كفايات **الإدارة** الاستراتيجية أكثر ممن يمتلك خبرة (5 سنوات فأقل) وذلك لأن المعلمين أصحاب الخبرة الأقل لا يعرفون مهمات المدير ولا ماهية كفايات الإدارة الاستراتيجية ،ومن الممكن أن تكون هناك مهارات يمتلكها أصحاب الخبرة الأطول من المعلمين تساعد على رؤية مدى امتلاك مديريهم لكفايات الإدارة الإستراتيجية في عملهم ، ومن الممكن قلة المواقف التي تعرض لها أصحاب خبرة (5 سنوات فأقل) من المعلمين جعلتهم غير قادرين على رؤية ما يمتلك **مديروهم** من كفايات الإدارة الاستراتيجية .

3- متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج التحليل **الإحصائي** في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى امتلاك كفايات **الإدارة** الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، **استناداً** إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (0.711) بمستوى دلالة (0.478) للدرجة الكلية ، واحتمال أن يعزى ذلك لأن المعلمين في المدارس الثانوية مهما اختلف المؤهل العلمي لهم فإنهم لا يعتقدون بوجود أثر للفروق **الإحصائية** بين مديريهم ، أو يعود ذلك إلى أن امتلاك مديري المدارس لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية واضح للمعلمين بالدرجة نفسها مهما اختلف مستواهم العلمي ، فالمقدرة في كفايات **الإدارة** الاستراتيجية ترتبط بالتدرب عليها وباستعداد المدير نفسه على تطوير ذاته ، ويمكن أن

يعود ذلك إلى أن هناك معايير وضعتها المدارس الخاصة في اختيارها للمديرين تجعلهم في المستوى نفسه تقريباً .

واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة الجاسم (2014) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي :

#### 1- متغير الجنس:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس ، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.548) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية ، إذ كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية .

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المعلمات يشعرن بالضغوط من قبل مديرات المدارس الثانوية أكثر من المعلمين الذين لا يشعرون بالضغوط الكبيرة من مديري المدارس، أو أنه يعود ذلك أن

المعلمات هم أمهات **أيضاً** ويعملن في منازلهم فيشعرون بضغط أكثر من المعلمين بواقع الأعباء الواقعة عليهم ، أو أن المعلمات هم أمهات يعملن على تدريس **أبنائهن** فلا **يتمكن** الوقت للراحة.

## 2- متغير الخبرة:

أظهرت نتائج التحليل **الإحصائي** في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الضغوط التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم، **تبعاً** لمتغير الخبرة **استناداً** إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (1.383)، وبمستوى دلالة (0.252) للدرجة الكلية ، وربما يعزى ذلك إلى أن المعلمين مهما **أصبحوا** يمتلكون من خبرة فإن الضغوطات التي يواجهونها هي نفسها على مر الزمن فإن تتغير الضغوط الواقعة عليهم كلما كان المعلمين يمتلكون خبرة أكبر لن تقل الضغوطات الواقعة عليهم ، **أو** قد يعزى ذلك إلى أن المعلمين أصحاب فئة (لأقل من 5 سنوات ) يكونون ما يزالون **حديثين** في قمة نشاطهم فلا يشعرون بالضغوط ، وربما يعود ذلك إلى تفرغهم في بداية عملهم وليس عليهم مسؤوليات كبيرة ، ولا يتغير ذلك مع السنوات فيصبح المعلمون **يتمكنون** الخبرة فيشعرون بنفس الضغوط **والأعباء** وليس أكثر ولا أقل من ذلك ولتبقى مستقرة مع الخبرة التي أصبحوا يمتلكونها .

## 3- متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج التحليل **الإحصائي** في الجدول (17) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم ، **تبعاً** لمتغير المؤهل العلمي ، **استناداً** إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ

بلغت (2.466) وبمستوى دلالة (0.014) للدرجة الكلية، إذ كانت قيمة (ت) دالة إحصائية وأنَّ الفرق كان لصالح أصحاب الدراسات العليا بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية على أن الضغوط التنظيمية التي يتعرض لها أصحاب المؤهل العلمي الأعلى أشد من غيرهم ، وربما يعزى ذلك إلى تكليف المديرين لهم بشكل أكثر من الآخرين أصحاب المؤهل الأدنى لكونهم يعتمدون عليهم، أو ربما يشعر أصحاب الدراسات العليا أنهم في أماكن لا تتناسب مع شهاداتهم فيشعرون بالضغط بشكل أكبر أو ربما يعود ذلك لأن أصحاب الشهادات العليا يطمحون للانتقال إلى وظائف أخرى غير تعليمية؛ ولذلك لا يشعرون بالراحة في عملهم .

## التوصيات

وفي ضوء نتائج الدراسة ، توصي الباحثة بما يأتي:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين كان **متوسطاً** ، لذا توصي الباحثة بضرورة العمل على تنمية كفايات **الإدارة** الاستراتيجية لدى المديرين من أجل رفع مستوى المهني في المجال الإداري ؛ليكونوا قادرين على ممارسة مهماتهم بكفاءة عالية، من خلال تنظيم دورات تدريبية تتناولها .
- 2- كما أظهرت النتائج أن درجة الضغوط التنظيمية الواقعة على معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم كانت متوسطة ، لذلك توصي الدراسة بضرورة تهيئة بيئة مدرسية مريحة وتوفير جميع التسهيلات الفنية والادارية وربما يعود ذلك أن كفايات **الإدارة** الاستراتيجية غير كافية لتهيئة بيئة مدرسية مريحة وتوفير جميع التسهيلات الفنية و**الإدارية** بشكل كاف يريح ؛لذا يجب العمل على تشجيع مديري المدارس على رفع كفاياتهم في هذا الميدان بشكل أفضل .
- 3- أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية سالبة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية وبين درجة الضغوط التنظيمية الواقعة على المعلمين لذا توصي الباحثة بضرورة التركيز على أهمية رفع مستوى كفايات **الإدارة** الاستراتيجية للمديرين لكي تتخفض الضغوط التنظيمية إلى **أدنى** مستوى .
- 4- **أن** درجة الضغوط التنظيمية التي يواجهها معلمو المرحلة الثانوية في مدارس عمان الخاصة من وجهة نظرهم كان **متوسطاً** لذلك توصي الدراسة بضرورة قيام المدارس الخاصة بعقد دورات تدريبية وورشات عمل لمديري مدارسهم والمعلمين في كيفية مواجهة الضغوط التنظيمية والتخفيف من **آثارها** السلبية مع **إجراء** الدراسة على مدارس التعليم الثانوي العام.

5- كانت هذه الدراسة لاستقصاء العلاقة بين مستوى كفايات **الإدارة** الاستراتيجية ودرجة الضغوط التنظيمية ؛ولذلك توصي الباحثة باستقصاء العلاقة بين مستوى كفايات **الإدارة** الاستراتيجية ومتغيرات **أخرى** كالولاء التنظيمي والعلاقات **الإنسانية** والشفافية **الإدارية** .

6- كانت هذه الدراسة لكفايات **الإدارة** الاستراتيجية في المدارس الثانوية وهناك حاجة **لإجراء** دراسات مماثلة لهذه الدراسة على مرحلة التعليم **الأساسي** والتعليم الجامعي.

7- كانت هذه الدراسة استقصاء **للعلاقة** بين كفايات الادارة الاستراتيجية وبين الضغوط التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وبالامكان **إجراء** دراسة **أخرى** لتكون من وجهة نظر المشرفين.

## المراجع

### المراجع العربية

البياتي ، عبد الجبار ؛ لوكاشة ، باسمة محمد ، (2012) . العلاقة بين الضغوط والولاء التنظيمي

لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية ، المجلة

العربية للتربية . 32(1)، 21- 57.

جاسم ، غدير عبد الله ، (2012) . مستوى الذكاء الاجتماعي لمديرات المدارس الثانوية في

دولة الكويت واثره على الضغوط التنظيمية للمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة) ،

جامعة الشرق الأوسط : عمان - الاردن .

الجاسم ، هيام (2011) . درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة

الكويت وعلاقتها بالثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير

منشورة) جامعة الشرق الأوسط : عمان - الأردن .

جامل ، عبد الرحمن عبد السلام ، (2001). الكفايات التعليمية في القياس والتقييم واكتسابها

بالتعليم الذاتي ، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .

حبتور ، عبد العزيز صالح ، (2007). الإدارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير .

عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

حجي ، أحمد إسماعيل ، ( 2005 ) . الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية . القاهرة : دار الفكر

العربي للنشر والتوزيع .

حريم ، حسين ، (2004). السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال

. عمان : دار حامد للنشر والتوزيع .

حمزاوي ، محمد سيد (2008) . السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية .

الرياض: مكتبة الشفري

خثيلة ، هند ماجد ،(1999). التخطيط الاستراتيجي في إدارة ما قبل المدرسة الابتدائية . رسالة

الخليج العربي .72(1)، 53 - 71.

الدريج ، محمد، ( 2000). الكفايات في التعليم . الرباط : جامعة محمد الخامس .

الدويك، بدر ناصر فالح (2007). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التعليمية بدولة

الكويت للكفايات الإدارية من وجهة نظر معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة ) ، جامعة

عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .

الرشيدي ، حمد فبيد صفران ، ( 2011 ) . الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في

دولة الكويت وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة )

جامعة الشرق الاوسط :عمان - الاردن .

السالم ، مؤيد سعيد، (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية . عمان : دار وائل للنشر .

الشامان ، أمل بنت سلامة (2005) .مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في

مدينة الرياض ، مجلة مستقبل التربية العربية . مصر ، 11 ، 37 ، 259 - 292 .

- شحادة ، حاتم عبد الله ؛ الاغا ، محمد عثمان ، (2008). واقع الممارسات **الإدارية** لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير **الإدارة** الاستراتيجية وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الاسلامية: غزة - فلسطين .
- الشخانية ، أحمد ، (2010) . التكيف مع الضغوط التنظيمية . عمان : دار المسيرة للنشر.
- الشريجة ، محمد مطير (2006) . تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم . (رسالة ماجستير غير منشورة ) جامعة عمان : عمان - الأردن .
- صادق ، حصة محمد ، (1994) التوتر في العمل لدى مديري ومديرات المدارس القطرية .  
حولية كلية التربية - جامعة قطر . 15 . 8 . 195-227
- الصيرفي، محمد ، (2007). **الضغط والقلق الإداري** ، الاسكندرية - مصر : مؤسسة حورس الدولية .
- عابدين ، محمد عبد القادر ، (2001) . الإدارة المدرسية الحديثة ، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- العجمي ، محمد حسنين (2007) . **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق** . عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- العجمي ، ناصر منصور ، (2013) . درجة الضغوط التنظيمية التي يواجهها **أعضاء** هيئة التدريس في جامعة الكويت في ضوء بعض المتغيرات (رسالة ماجستير غير منشورة )  
جامعة الشرق الاوسط : عمان - الأردن .

عودة ، هديل محمد ، (2010) . الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ( رسالة ماجستير غير منشورة ) جامعة الشرق الأوسط  
: عمان - الأردن .

غنيمة ، محمد متولي، (2005). **التخطيط التربوي** ، عمان : دار المسيرة .

الفار ، شهنار ، (2013). درجة توافر الكفايات الادارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين . مجلة جامعة النجاح **للأبحاث** ( العلوم الانسانية )  
(. رام الله - فلسطين . 27 . 7 . 1377 - 1414

الفتلاوي ، سهيلة محسن كاظم ، (2003) . **كفايات التدريس : المفهوم ، التدريب ، الأداء** .  
عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع .

فريد ، زهرة سلطان ، (2006). تطوير اداة لقياس كفايات معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة في مجالي القياس والتقييم واساليب التدريب في الاردن ، ( **أطروحة** دكتوراه غير منشورة )  
جامعة عمان العربية : عمان - الأردن .

فليه، فاروق؛ عبد المجيد ، محمد ، (2009). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**  
. الجزائر : دار الإمام أحمد.

القبلان ، نجاح ، (2004) . مصادر ضغوط العمل المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة  
السعودية . الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية .

- القوتي ، نيلة عبد الله ، (2011). مستوى الضغوط التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات البحرين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الاوسط :عمان - الأردن .
- الكبيسي ، عامر (2006) . التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دمشق : دار الرضا للنشر .
- كندري ، محمد اسماعيل ، (2013) . مستوى الضغوط التنظيمية التي يواجهها معلمو المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس . (رسالة ماجستير غير منشورة ) جامعة الشرق الأوسط :عمان - الأردن .
- ماهر ، أحمد (2003) . السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية : الدار جامعية .
- مساد ، عمر حسن ، (2005). الإدارة التعليمية. عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع .
- المشايع ، طالع محمد ، (2009) . الكفايات الإدارية والقيادة لمدير المدرسة . عمان : منهل الثقافة التربوي .
- ناطورية ، علاء الدين ، (2009) الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي . عمان : دار زهران .
- الناقة ، محمود كامل ، (1997) . البرنامج التعليمي القائم على الكفايات أسسه وإجراءاته ودليل للدارسين لدرجتي الماجستير والدكتوراه في المناهج وطرائق التدريس . القاهرة : سعد سمك للنشر والتوزيع .

هلال ،علي أحمد ،(2000). الكفايات التدريسية اللازمة لمعلمي اللغة العربية في ضوء التقييم البديل وبناء برامج تدريبي لتنميتها في دولة البحرين .(أطروحة دكتوراة غير منشورة )، جامعة بغداد ، بغداد : العراق .

الهنداوي ، وفيه أحمد ، (1994). استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل . مسقط : الإداري مسقط

هيئة اعتماد مؤسسة التعليم العالي. (2013). الكفايات النظرية لبرامج العلوم الإدارية والأعمال . الأردن : المركز الوطني للاختبارات هيئة اعتماد مؤسسة التعليم العالي. وهبه ، هاني عبد الكريم ؛ المزين ، سليمان حسين ، (2008) واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشوره ) الجامعة الإسلامية : غزة - فلسطين .

يوسف ، جمعة سيد ،(2004). إدارة ضغوط العمل . القاهرة :ايتراك للنشر والتوزيع.

Audebrand, L.(2010) Sustainability in strategic Management Education:

The Quest for New Root Metaphors. **Academy of Management**

**Learning & Education** 9 (3) 413-428 .

Bartlett, james , w. Kotrlík ,joe ,C and Higgins (2001).Organizational

research :Determining appropriate sample size in survey

research ,**Information techno ogy** , Learning ,and performance journal ,

19 (1)

43-48

Chandramouleeswaran, s ;Edwin, N and Braganza,D.(2014) Job Stress,

satisfaction, and Coping Strategies Among Medical Interns in a

South Indian Tertiary Hospital .**Indian Journal of**

**Psychological Medicine**. 36(3) 308- 312 .

Huang , H and Fei Lee , C .(2012) Strategic management for

competitive

Advantage: a case study of higher technical and vocational

education in Taiwan. **Journal of Higher Education policy and**

**Management**. 34 (6) 611-628 .

Higgins, J.m.Mcallaster, G.2004.If you want to change, don't forget to change your cultural .**Journal of Change Management**, 4 (1) :63–73.

Oldenburg , m ;Wilken ; Dennis , w ;Ralf ,p ;bernd ,Baur

and Xaver (2014) Job-related stress and work ability of dispatchers

in

a metropolitan fire department , **Journal of occupational**

**medicine and toxicology**. 9 : 31

Smith,M.(2002).Competence and competency.**www.infed.org**

Stukalina, y. (2014) Strategic Management of Higher Education

Institutions. **Educational management**. 70 (6) 79– 90.

# الملحقات

## الملحق (1)

الاستبانات بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة كفايات الإدارة الاستراتيجية والضغوط التنظيمية بصيغتها الأولية

حضرة الأستاذ الدكتور

.....المحترم

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية لكفايات الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بدرجة الضغوط التنظيمية للمعلمين في مدارس عمان الخاصة " وقد أعدت الباحثة استبانتين لقياس كفايات الإدارة الاستراتيجية للمديرين والضغوط التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة .

**ونظرًا** لما أعهد فيكم من خبرة ثرية ومعرفة غزيرة ، ولما تتمتعون به من سمعة علمية معروفة ، أضع بين أيديكم **الاستبانتين** المرافقين ، راجية التفضل بإبداء رأيكم بالفقرات التي تتكون منها كل من الاستبانتين من حيث تمثيلهما لمتغيري كفايات الإدارة الاستراتيجية والضغوط التنظيمية ، ومدى ملاءمة هذه الفقرات لأغراض الدراسة ، وفيما إذا كانت الفقرات بحاجة إلى تعديل ، والتعديل المطلوب **إجراؤه** عليها ، علما بأن الاستجابة على الفقرات ستكون ( دائمًا ، غالبًا ، أحيانًا ، نادرًا ، أبدًا ) .

شاكرة تعاونكم وجهودكم المبذولة في قراءة فقرات هاتين الأدوات **وإبدائكم** الملاحظات بشأنها .

مع خالص الاحترام والتقدير

الباحثة

هيام عماد بوجه

المعلومات الديمغرافية

يرجى وضع إشارة ( ✓ ) أمام الإجابة التي تنطبق عليك :

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- سنوات الخبرة العلمية:

أقل من 5 سنوات  5 - 9 سنوات  أكثر من 9 سنوات

3- الدرجة العلمية:

دراسات عليا

بكالوريوس فأقل

## استبانة كفايات الإدارة الاستراتيجية

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
1	يتحلى المدير بالسلوك الأخلاقي فيكون قدوة حسنة قولاً وفعلاً .				
2	يمتلك المدير اتجاهات إيجابية نحو المهنة .				
3	يتكيف المدير مع الظروف والمتغيرات المحيطة بالمدرسة .				
4	يشعر المدير بالمسؤولية اتجاه عمله .				
5	يتصف المدير بقدر مناسب من الذكاء .				
6	يتمتع المدير بصحة نفسية جيدة .				
7	يدرك المدير رسالة التعليم في المراحل المختلفة .				
8	يمتلك رؤية تربوية مستقبلية لمهمة المدرسة .				
9	يستقضي مكونات ثقافة المدرسة .				
10	يعي المدير الاتجاهات التربوية الحديثة لتحقيق مهمة المدرسة .				
11	يتعرف المدير على الاتجاهات المؤثرة في أداء المدرسة لرسالتها .				
12	يطور المدير في ثقافة المدرسة من خلال التخطيط العلمي.				
13	ينشر المدير ثقافة المدرسة بين أفراد المجتمع المحلي .				
14	يشرك المدير جميع المعنيين بالمدرسة في صياغة الرؤية للمدرسة.				
15	يعي المدير أن نظام المدرسة أحد مكونات أنظمة المجتمع المحلي .				

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
16	يشجع المدير الإبداع في المدرسة .				
17	يوظف المدير مهارات القيادة لدى أفراد المجتمع المدرسي في تخطيط عملية التطوير.				
18	يتعامل بحكمة مع الأحداث الطارئة داخل المجتمع المدرسي .				
19	يدرك أهمية تحليل المشكلات داخل المدرسة على أنها خطوة رئيسية في طريقة معالجتها.				
20	يحلل المدير مشكلات المجتمع المحلي خارج المدرسة بطريقة منظمة لصناعة القرار المناسب .				
21	يصنف المدير المشكلات وفقاً لأنواعها لصناعة القرار المناسب .				
22	يصنف المدير العلاقة بين صياغة المشكلة وطريقة حلها .				
23	يحدد المدير المعوقات وعوامل للتعامل معها .				
24	يحدد المدير العلاقة بين الفرضيات لصناعة القرار ولحل المشكلات .				
25	يربط العلاقة بين نتيجة تحليل المعلومات صناعة القرار .				
26	يدرك المدير أهمية مهارات التفكير في صناعة القرار.				
27	يوظف المدير مبادئ المشاركة في عملية صناعة القرار .				
28	يتخذ قرارات مناسبة عن مشكلات مدرسية حقيقية .				
29	يترجم المدير رؤية المدرسة إلى أهداف استراتيجية بالتعاون مع الأطراف المعنية .				

				يحدد المدير أولويات الأهداف المستقبلية الخطط التنفيذية المدرسية .	30
				يبنى المدير <b>خططًا</b> تنفيذية لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية بالتعاون مع جميع منتسبي المدرسة .	31
				يدرك المدير دوره في تطوير المنهج .	32
				يدرك المدير مفهوم المنهج الشامل .	33
				يلم بالموثرات الأساسية في المنهج .	34
				يربط تطوير المنهج <b>بالأهداف</b> التدريسية .	35
				يحدد <b>أهمية</b> التقويم في قياس نتائج تنفيذ المنهج .	36
				يشجع المدير على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.	37
				يصنف المدير الأهداف التعليمية إلى مجالاتها ومسئولياتها .	38
				يميز بين ممارسات ومهارات التدريس الفاعلة .	39
				يساعد المعلمين في توظيف التغذية الراجعة لتطوير الممارسات التدريسية .	40
				يحدد المدير استراتيجيات التدريس التي تتفق مع الفروق الفردية للطلبة .	41
				يوظف المدير تقنيات الاشراف التربوي المتنوعة في تطوير مقدرات المعلمين .	42
				ينمي المدير العلاقات التعاونية بين المرشد الطلابي وبين المعلمين والطلبة .	43
				يقوم المدير نوعية الافكار والمعلومات .	44
				يدرك <b>أهمية</b> التقويم في عمله الاداري.	45
				يتخذ المدير القرارات بموضوعية <b>بعيدًا</b> عن الذاتية .	46
				يراعي المدير أخلاقيات المهنة عند صياغة القرارات .	47

				يوظف نتائج تقويم المنهج في تطوير أداء الطلبة .	48
				يخطط المدير مع العاملين في المدرسة لتنمية الموارد المالية .	49
				يطور المدير ميزانية مالية لتحقيق أهداف المدرسة .	50
				يطبق اللوائح والتعليمات للمنظمة للشؤون المالية	51

## استبانة الضغوط التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
1	أعاني من عدم المقدرة على تحديد مطالب عملي .				
2	أشعر بعدم استطاعتي على تحديد مسؤولياتي بدقة .				
3	تبدو أولويات العمل غير واضحة لدي .				
4	يصعب علي التنبؤ بما ينبغي القيام به .				
5	أشعر بضغوط تمارس علي لتحسين نوعية عملي .				
6	أعاني من الاختلاف مع مديري في وجهات النظر أحياناً .				
7	أتضايق كون عملي تداخلاً مع حياتي الخاصة .				
8	يضايقني كثرة مطالب مدير المدرسة .				
9	أعاني مما يطلب مني أداء أعمال متناقضة				
10	أتضايق من تكليفي بأعمال ليست من اختصاصي .				
11	أعاني من تعدد الإدارات المشرفة على عملي في المدرسة .				

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
12	أعاني أن أهداف عملي غير واضحة				
13	يزعجني عدم وجود الخصوصية في عملي				
14	أتضايق من قلة ملاءمة تجهيزات الحجرة لطبيعة عملي .				
15	يزعجني بعد مكان إقامتي عن العمل				
16	يشعرنني جو المدرسة بالتوتر .				
17	أشعر بأن مهمات في المدرسة أكبر من طاقتي .				
18	أتضايق بسبب النقص في عدد المساعدين .				
19	أشعر بالخوف المستمر على صحتي .				
20	يحتم علي كمعلم للمرحلة الثانوية العمل لساعات طويلة .				
21	أتضايق بسبب ضغوط أولياء الامور .				
22	ترهقني مشكلات الطلبة المستمرة .				
23	أخشى الاعتداء على أحد الطلبة .				
24	ترهقني المشكلات مع زملائي المعلمين .				
25	العمل الذي أقوم به يتعارض مع مؤهلاتي العلمية .				
26	العمل الذي أقوم به يتعارض مع طاقتي .				

				العمل الذي اقوم به روتيني وغير ممتع .	27
				ليس لدي سلطة كافية للقيام بالأعمال المكلف بها .	28
				أتضايق من عدم توافر العدالة في المعاملة	29
				الحوافز نادرة للارتقاء في عملي .	30
				ندرة التشجيع على التغيير والإبداع في العمل .	31
				فقدان المرونة في العمل .	32
				تعارض أعباء العمل الملقاة على عاتقي مع حجم الدعم من المدرسة .	33
				فقدان المعايير الدقيقة لقياس الأداء وتقويمه	34
				أعاني من افتقار المدرسة للوسائل التعليمية	35
				يزعجني عدم التعاون بين الزملاء .	36
				أجد صعوبة في التفاهم مع كثير من الزملاء .	37
				أفكر أحياناً بالاستقالة او النقل بسبب مضايقة الزملاء لي .	38
				أشعر بالضيق لوجود زملاء غير مرغوب فيهم بالمدرسة .	39
				تضايقتي كثرة طلبات المعلمين .	40
				أشعر بالضيق نتيجة ضعف روح الصداقة بين الزملاء .	41
				يضايقتني قلة احترام الزملاء لي .	42
				يزعجني تهديد الطلبة لي .	43

				يضايقتني صعوبة الاتصال مع الطلبة .	44
				تضايقتني قلة الاتصال مع أولياء الأمور .	45
				ترعجني قضية هروب الطلبة من المدرسة	46
				أشعر بالتوتر نتيجة ضعف الانضباط السلوكي للطلبة في المدرسة	47
				أشعر بالضيق لعدم احترام المجتمع لمهنة التعليم .	48
				يضايقتني عدم ملاءمة الراتب لمعلم كمعلم	49
				أشعر بنقص الدافعية لدي كمعلم في المدرسة .	50
				أرى أنني لن أختار مهنة التعليم لو أتاحت لي فرص الاختيار مرة ثانية .	51
				أنصح أصدقائي بالابتعاد عن العمل كمعلم في المدارس .	52
				أحس بعدم إشباع حاجات التقدير من خلال عملي .	53

## الملحق (2)

### قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	التخصص	الجامعة
أ.د.جودت المساعيد	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
أ.د.عباس الشريفي	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
أ.د.عبد الحافظ سلامة	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الأوسط
أ.د.غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
أ.د. محمود الحديدي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
د. عاطف الشрман	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الأوسط
د. حمزة العساف	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الأوسط
د. عطية أبو الشيخ	إدارة وقيادة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
د.عنود الخريشا	مناهج وطرق تدريس	جامعة الإسراء
د.غازي طاشمان	مناهج وطرق تدريس	جامعة الإسراء

### الملحق (3)

الاستبانان بصورتيهما **النهائيتين**

بسم الله الرحمن الرحيم

المعلم المحترم

المعلمة المحترمة

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة

في محافظة العاصمة عمان لكفايات الإدارة **الاستراتيجية** وعلاقتها بدرجة الضغوط

التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم " وذلك **استكمالاً** لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط .

أرجو الإجابة عن فقرات **الاستبانة** بحسب ما ترونه مناسباً بوضع إشارة ( √ ) في المكان الذي

يعبر عن وجهة نظركم ، **علماً** بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ، ولا

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة

هيام عماد بوجه

المعلومات الديمغرافية

يرجى وضع إشارة ( ✓ ) أمام الإجابة التي تنطبق عليك :

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- سنوات الخبرة العلمية:

أقل من 5 سنوات

أقل 5 – أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

3- الدرجة العلمية:

بكالوريوس فأقل

دراسات عليا

## استبانة كفايات الإدارة الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
1	يتحلى المدير بالسلوك الأخلاقي فيكون قدوة حسنة قولاً أو فعلاً .					
2	يمتلك المدير <b>اتجاهات</b> إيجابية نحو المهنة .					
3	يتكيف المدير مع الظروف المحيطة بالمدرسة .					
4	يشعر المدير بالمسؤولية تجاه عمله .					
5	يتصف المدير بقدر مناسب من الذكاء .					
6	يتمتع المدير بصحة نفسية جيدة .					
7	يدرك المدير رسالة التعليم في المراحل المختلفة .					
8	يمتلك المدير رؤية تربوية مستقبلية لمهام المدرسة .					
9	يستقصي المدير مكونات ثقافة المدرسة .					
10	يعي المدير <b>الاتجاهات</b> التربوية الحديثة لتحقيق مهمة المدرسة .					
11	يتعرف المدير إلى الإتجاهات المؤثرة في أداء المدرسة لرسالتها .					
12	يطور المدير في ثقافة المدرسة من خلال التخطيط العلمي.					
13	ينشر المدير ثقافة المدرسة بين أفراد المجتمع المحلي .					
14	يعمل المدير على مشاركة جميع المعنيين بالمدرسة في صياغة الرؤية للمدرسة.					
15	يعي المدير أن نظام المدرسة أحد مكونات أنظمة المجتمع المحلي .					

الرقم	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
16	يشجع المدير الإبداع في المدرسة .					
17	يوظف المدير مهارات القيادة لدى أفراد المجتمع المدرسي في تخطيط عملية التطوير.					
18	يتعامل المدير بحكمة مع الأحداث الطارئة داخل المجتمع المدرسي .					
19	يدرك المدير أهمية تحليل المشكلات داخل المدرسة على أنها خطوة رئيسة في طريقة معالجتها.					
20	يصنف المدير المشكلات وفقاً لأنواعها <b>لاتخاذ</b> القرار المناسب .					
21	يصنف المدير العلاقة بين صياغة المشكلة وطريقة حلها .					
22	يربط المدير العلاقة بين نتيجة تحليل المعلومات <b>واتخاذ</b> القرار .					
23	يدرك المدير أهمية مهارات التفكير في إتخاذ القرار.					
24	يوظف المدير مبادئ المشاركة في عملية إتخاذ القرار .					
25	يتخذ المدير قرارات مناسبة عن مشكلات مدرسية حقيقية .					
26	يترجم المدير رؤية المدرسة إلى أهداف إستراتيجية بالتعاون مع الأطراف المعنية .					
27	يحدد المدير أولويات الأهداف المستقبلية الخطط التنفيذية المدرسية .					
28	يبنى المدير خططاً تنفيذية لتحقيق أهداف الخطة <b>الاستراتيجية</b> بالتعاون مع جميع منتسبي المدرسة					
29	يدرك المدير دوره في تطوير المنهج .					

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
30	يدرك المدير مفهوم المنهج الشامل .					
31	يشجع المدير على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.					
32	يساعد المدير المعلمين في توظيف التغذية الراجعة لتطوير الممارسات التدريسية .					
33	يحدد المدير إستراتيجيات التدريس التي تتفق مع الفروق الفردية للطلبة .					
34	يوظف المدير تقنيات الإشراف التربوي المتنوعة في تطوير قدرات المعلمين .					
35	يقوم المدير نوعية الأفكار والمعلومات .					
36	يدرك المدير أهمية التقويم في عمله الإداري.					
37	يتخذ المدير القرارات بموضوعية بعيداً عن الذاتية .					
38	يراعي المدير أخلاقيات المهنة عند اتخاذ القرارات .					
39	يوظف المدير نتائج تقويم المنهج في تطوير أداء الطلبة .					
40	يخطط المدير مع العاملين في المدرسة لتنمية الموارد المالية .					
41	يطور المدير ميزانية مالية لتحقيق أهداف المدرسة .					
42	يطبق المدير اللوائح والتعليمات للمنظمة للشؤون المالية .					

## استبانة الضغوط التنظيمية للمعلمين

الرقم	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
1	أعاني من عدم المقدرة على تحديد مطالب عملي .					
2	أشعر بعدم استطاعتي على تحديد مسؤولياتي بدقة .					
3	تبدو لي أولويات العمل غير واضحة .					
4	يصعب علي تحديد ما ينبغي القيام به .					
5	أشعر بضغوط تمارس علي لتحسين نوعية عملي .					
6	أعاني من الاختلاف مع مديري في وجهات النظر.					
7	أشعر بالضيق لتداخل عملي مع حياتي الخاصة.					
8	يضايقتني كثرة طلبات مدير المدرسة .					
9	أعاني مما يطلب مني أداء أعمال متناقضة					
10	أشعر بالضيق من تكلفتي بأعمال ليست من اختصاصي .					
11	أعاني من تعدد الجهات المشرفة على عملي في المدرسة .					
12	يزعجني عدم وجود خصوصية في عمل.					
13	يزعجني بعد مكان إقامتي عن العمل .					
14	يشعرني جو المدرسة بالتوتر .					
15	أشعر بالضيق بسبب النقص في عدد المساعدين					
16	أشعر بالضيق بسبب ضغوط أولياء الأمور .					
17	ترهقني مشكلات الطلبة المستمرة .					
18	أخشى الاعتداء من أحد الطلبة علي.					
19	ترهقني المشكلات مع زملائي المعلمين .					
20	ليس لدي سلطة كافية للقيام بالأعمال المكلف بها					
21	أشعر بالضيق من قلة توافر العدالة في المعاملة					

					أعاني من <b>افتقار</b> المدرسة للتقنيات التعليمية	22
					الفقرات	الرقم
					أجد صعوبة في التفاهم مع كثير من زملاء .	23
					أشعر بالضيق لوجود زملاء غير مرغوب فيهم بالمدرسة .	24
					أشعر بالانزعاج لتهديد الطلبة لي .	25
					أشعر بالضيق لقلة <b>الاتصال</b> مع أولياء الامور .	26
					أشعر بالتوتر نتيجة ضعف <b>الانضباط</b> السلوكي للطلبة في المدرسة .	27
					أشعر بالضيق لعدم احترام المجتمع لمهنة التعليم	28
					أشعر بالضيق لعدم ملاءمة الراتب لعملي كمعلم .	29
					أشعر بتدني الدافعية لدي كمعلم في المدرسة .	30
					أرى أنني لن أختار مهنة التعليم لو أتاحت لي فرص الاختيار مرة ثانية .	31

## الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لوزارة التربية والتعليم في عمان

MEU

مكتبة الرئيس  
Presidents Office

الرقم: ٨٨٢/٢٤/غ  
التاريخ: ٢٠١٩ / ٢٠١٦

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة، وبعد:

تقوم الطالبة " هيام عماد بوجه " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " لرجة لمتلاك مديري المدرس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات درستها عينة الدراسة بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة وللوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة  
أ.د. فاهر سليم

المحكمة الرئيسية العليا للتربية والتعليم  
ديوان وزارة التربية والتعليم  
الرقم: ٢ - نيسان ٢٠١٩  
المنذر لثارة





## الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من التعليم الخاص إلى مديري المدارس الخاصة



وزارة التربية والتعليم



الرقم ..... ٢٢٦٠١٠٣  
التاريخ ..... ٢٠١٥/٤/٢٠  
الموافق .....

مديرو ومديرات المدارس الخاصة

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

أرجو تسهيل مهمة طالبة الماجستير "هيام عماد بوجه" من طلبة كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط ، بإجراء زيارة لمدرستكم حيث أنها تقوم بإعداد دراسة بعنوان : "درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لكفايات الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بدرجة الضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم" وستقوم الباحثة بتوزيع استبانة على معلمي المدرسة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور فريد الأطرش

مدير إدارة التعليم الخاص

للكافة الأردنية الهاشمية

هاتفه ٠٦-٧١٨١٨١ ٠٦-١١٢٦٦٦٦ فاكس ٠٦-١١٢٦٦٦٦٦ ص.ب. ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن الإلكتروني www.moe.gov.jo