

The regulatory pressures of work and their relationship with the administrative positions at the school directors in Ma'an governorate.

ABSTRACT

The goal of this research is to identify the level of the regulatory pressures of work and the level of the performance of the administrative positions for the school directors in Ma'an governorate, and to identify whether there is a relationship, that has a statistical significance at the significance level ($\alpha=0.05$), between the means of estimates of the study samples at the level of the regulatory pressures of work and if there were differences that have a statistical significance for the following variables; gender, qualification, administrative experiences, and numbers of training sessions.

In order to achieve this, the analytical correlative approach was used, to commensurate with the nature of this study, through the collection and analysis of this research problem by using the questionnaire that is divided into two parts; the regulatory pressures of work and the performance of the administrative positions. This study included all the directors of schools in Ma'an governorate who reach the number of (189) principals, and a random selection was made, where the study samples consisted of (112) principals.

The result was that the means of the estimates of the study samples on the area of the regulatory pressures of work was large, and on the area of performance of the administrative positions was high, and there is a strong positive proportional relationship that has a statistical significance in between the estimates of the study samples on the level of regulatory pressures of work with the directors of schools in Ma'an governorate and their estimates on the level of the performance of the administrative positions.

Keywords; the regulatory pressures of work, directors of school, Ma'an governorate.

1. خلفية الدراسة

يتعرض الإنسان إلى ضغوط مختلفة مع وجوده سواء كان ضمن التنظيمات الرسمية أو غير الرسمية، وتتنوع الضغوط فمنها الداخلي النابع من الفرد نفسه، ومنها الخارجي النابع من مؤثرات محيطه بالفرد مثل الضغوط الوظيفية، ويعبر الضغط عن ذاته بشكل أمراض جسدية، كالصداع والأرق والكآبة والشعور بالوهن، كما أنه يسبب الأمراض العصبية، فهذه المشاكل تعني بطبيعة الحال ضياع الكثير من الوقت أثناء العمل، مما يشكل خسارة كبيرة للعمل والمنظمة وتحول دون تحقيق الأهداف المختلفة.

فكلمة ضغط استخدمت في القرن السابع عشر بمعنى الشدة أو المحنة أو الحزن، وخلال القرنين الثامن والتاسع عشر أصبح المفهوم يشير إلى القوة أو الضغط أو الإجهاد والتوتر، ثم استخدم المصطلح في العلوم الأخرى، خصوصاً في علم النفس، ليدل على الموقف الذي يكون فيه الفرد واقعاً تحت إجهاد إنفعالي نفسي أو جسمي (حريم، 2004).

أما مفهوم ضغط العمل اصطلاحاً، فقد نشأ في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها على العنصر البشري، حيث يفترض من الأفراد أن يقوموا بواجباتهم المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية، لتقديم الخدمات المنتظرة منهم على أكمل وجه، فهناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، وهذا ما يطلق عليه ضغوط العمل، وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين، وتسبب لهم شعوراً بالتوتر (حسين وحسين، 2006).

و يعرف عبد الوهاب (2003: 34) ضغوط العمل بأنها: "ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقد توازنه، وتجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد"، بينما يعرفها كل من كوك وهنسكر (COOK & Hunsaker, 2001: 33) بأنها: "مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد، كردود أفعال عند مواجهته لأي متطلب يمثل تهديداً له".

وتعرفها أبو سعدة (2008: 29) بأنها: "حالة تنشأ داخل الفرد نتيجة لعدم التوافق بين الموقف الذي يتعرض له، وبين قدرته على مواجهة الموقف ذاته، فيؤدي إلى حدوث اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية عند الفرد، تشعره بالضيق والانزعاج، وتدفعه إلى الانحراف عن الأداء السوي، أو قد تؤدي إلى حفزه لتحسين أدائه"، ويرى موند (Mauna, 2001: 282) أن ضغوط العمل هي: "مجموعة من العوامل، والمؤثرات الخارجية، التي تصيب الفرد بالتعب والإرهاق الجسدي والنفسي، مما يؤدي إلى تعثره في العمل وانخفاض مستوى أدائه".

أولاً: ضغوط العمل التنظيمية:

يقصد بالضغوط التنظيمية تلك المؤثرات التي تسببها السياسات التنظيمية أو الوظيفية داخل المنظمة، والتي ينتج عنها تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها" (جاب الله، 2005: 518). وتشمل كل ما يتعلق بسياسات المنظمة، وهيكلها التنظيمية، والعمليات التي تقوم بها، وشبكة الاتصالات، ونوع التكنولوجيا التي تعتمد عليها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وعمر المنظمة وموقعها، أو النشاط الذي تعمل فيه، ونصيبها من السوق، والمناخ التنظيمي السائد فيها (عابدين، 2010: 28).

ويختلف مستوى ضغوط العمل من منظمة لأخرى تبعاً لعدة أسباب، منها: حجم المنظمة، وعمرها الزمني، ومناخها التنظيمي السائد، ونوعية الثقافة التي تتبناها، والسياسة والاستراتيجيات المتبعة في تنظيم العمل، ومدى ما تواجهه من منافسة شديدة من قبل المنظمات الأخرى. وتتعدد المصادر التنظيمية المسببة لضغوط العمل، ومنها:

_ صراع الدور: يظهر صراع الدور عندما يلعب الفرد عدة أدوار، وأحياناً تكون هذه الأدوار متعارضة، فقد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية، وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة، وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة (العميان، 2004).

_ غموض الدور: عدم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد داخل العمل؛ بسبب الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة، مثل: المعلومات الخاصة بحدود سلطته (عمار، 2006). ولا شك أن جهل الفرد بكثير من الأمور المتعلقة بوظيفته قد يسبب له نوع من الضغط، حيث أن عدم المعرفة بالعمل تسبب حالة من عدم الاتزان، ويرجع ذلك إما لعدم المعرفة بجوانب العمل، أو لعدم فهم الفرد لهذه الجوانب (Evans & Johnson 2000).

_ عبء الدور: ويقصد به زيادة أو انخفاض الدور الذي يكلف به الموظف، وقد تكون الزيادة عبئاً كبيراً، كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته، أو عبئاً نوعياً، كالتكليف بأداء مهام تتطلب قدرات جسدية، ومهارات علمية عالية لا يملكها الموظف. أما انخفاض عبء الدور، فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته (عبد المعطي، 2006).

ويمكن تحديد الجوانب المسببة لضغوط العمل التنظيمية في النقاط الآتية:

_ طبيعة العمل ومتطلباته: تختلف حدة الضغوط باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته، ونوع الأنشطة التي يجب على الفرد القيام بها لأداء عمله، وتختلف أيضاً مسببات الضغط لكل وظيفة، من حيث: درجة تنوع المهام والمسؤوليات، ومدى أهمية العمل المطلوب، وإنجازه، ونطاق الحرية والاستقلال في العمل (Nelson & Quick, 2002).

_ الافتقار إلى النمو والتقدم المهني: ويمثل أحد مصادر ضغوط العمل وذلك لما يكتنفه من غموض، وعدم تأكيد، وتهديد للمصالح المكتسبة للعاملين، وتقدم للمعارف والمهارات (الرشيد، 2003). والافتقار إلى الترقية في المستقبل، وعوائق الطموح (حمادات، 2006).

_ تحمل مسؤولية اتخاذ القرار: يعد اتخاذ القرار مصدراً من مصادر القلق والتوتر لدى العديد من القيادات الإدارية؛ نظراً لما يترتب عليه من مخاطر ومسؤوليات، حيث تكون المجازفة في اتخاذ القرارات مصدراً من مصادر ضغوط العمل (الشامان، 2004). ومما يزيد الضغوط هو إدراك منخذي القرار لمحدودية معلوماتهم، وعدم قدرتهم على تحليل المشكلات بصورة فاعلة، والخوف من النتائج المترتبة على القرار (السقا، 2009).

_ بيئة العمل المادية: تتعلق ظروف العمل المادية بموقع مكان العمل وتصميمه وترتيب الأثاث والمعدات والأجهزة، والإضاءة، والتهوية والرطوبة والضوضاء (عقيلي، 2005).

_ طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل: يتطلب أداء العمل ضرورة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وتلعب العلاقات الشخصية بين أفراد جماعات العمل دوراً مهماً في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، كالتقدير والاحترام والصداقة وغيرها، في حين تنشأ الضغوط من سوء هذه العلاقات، وتجعلهم يشعرون بقلق وتوتر، ينعكس على سلوكياتهم وعلاقاتهم بالآخرين، مما يؤدي بهم إلى العزلة والشعور بالاغتراب الوظيفي (ماهر، 2005).

_ المناخ والهيكل التنظيمي: تعد صرامة الهيكل التنظيمي أحد مصادر ضغوط العمل حينما يتصف بدرجة عالية من الرسمية والمركزية في صنع القرارات، وتعدد المستويات التنظيمية، وضعف قنوات الاتصال داخل المنظمة، ودرجة عالية من تقسيم الأعمال، بالإضافة إلى عدم وضوح حدود الصلاحيات، وضعف فرص النمو والترقية(اللوزي، 2003).

_ ضخامة المسؤولية: هناك علاقة طردية بين مستويات ضغوط العمل، وحجم المسؤوليات التي يكلف الفرد بها؛ فكلما زادت المسؤوليات في العمل زادت الضغوط، وذلك بغض النظر عن اختلاف نوعية المسؤوليات، سواء كان ذلك في مسؤولية الفرد عن أفراد آخرين، أو مسؤوليته عن مواد أو أموال (Cook & Hunsaker, 2001).

_ تقييم الأداء الوظيفي: يعد تقييم الأداء مصدراً من مصادر الضغوط، عندما لا يؤسس بطريقة موضوعية، وعندما تتدخل فيه العلاقات الشخصية، والمحسوبية بين القائد والمرؤوسين، فإن هذا يولد نوعاً من الإحباط لدى بعض المرؤوسين (عثمان، 2010).

_ التغيير في بيئة العمل: إن التغيير في بيئة العمل قد يؤدي إلى الإخلال بالنمط النفسي، والفسولوجي والسلوكي للفرد؛ لأن ذلك التغيير غالباً ما ينتج عنه تغيير لمستوى الوظائف، وظروف العمل (شبير، 2009).

_ الإفتقار إلى تفويض السلطة: إن انفراد الرئيس بالسلطة يؤدي إلى التعقيد والروتين، وانخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وحدوث اختناقات في العمل، وتعطيل كثير من الأعمال والمهام، مما يساعد على زيادة ضغوط العمل بالنسبة للرئيس والمرؤوسين (العثمان، 2003).

_ عدم المشاركة في اتخاذ القرارات: إن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بالأعمال التي يمارسونها يعد تجاهلاً للاحتياجات الطبيعية للعاملين بوصفهم أفراداً بحاجة إلى التقدير، واحترام الذات، وإثباتها، ويقود أيضاً إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وفقدان انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها (بسيسو، 2007).

_ عدم الأمان الوظيفي: يتمثل عدم الأمان الوظيفي بشعور الفرد بأنه مهدد بالفصل، أو الاستغناء عنه، ومما يزيد هذا الشعور: قلة الوظائف، والانحدار الاقتصادي، وزيادة البطالة (الرشيد، 2003).

ثانياً: الوظائف الإدارية:

الإدارة بجميع أشكالها وأنواعها لها نفس الوظائف وهذا هو الرابط بينها، ولكن هذه الوظائف تختلف في مجال التطبيق حيث أن لكل إدارة مجالها الخاص بها في التطبيق، وهذا وجه الاختلاف الأهم، وتتعدد الوظائف الإدارية وهي كالتالي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة، التقييم، اتخاذ القرار، وفيما يلي توضيح للوظائف الإدارية المحددة في البحث:

أولاً: التخطيط: هو التفكير بالمستقبل، أو تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكيف ومتى يتم القيام بها من خلال وضع الاستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيقها، أو عملية وضع وتحديد البدائل للأهداف والخطط والبرامج والسياسات والإجراءات واختيار البديل الأفضل، الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة

في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة. ولقد اعتبر هايمان وسكوت (Haimann;scott) عملية التخطيط بأنها وظيفة الذكاء في الإدارة (المغربي، زويلف، علاونه، فريجات، الطراونه، 1995).

وتظهر أهمية التخطيط في إمكانية التنبؤ بالسلوك وتحديد الاحتياجات والرغبات من خلال الخطة الموضوعية، ويساعد التخطيط على التعامل مع العوامل الطارئة والمفاجئة بكفاءة، وهذا يقلل الهدر الإداري ويساعد في تحقيق الوظائف الإدارية الأخرى بشكل أفضل، كما يساعد التخطيط في إدارة الوقت، ومنع الارتجال واللجوء إلى التجربة والخطأ، ويتضمن التخطيط الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل، ويساعد على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية، ويعمل على توفير المعلومات والبيانات، ويؤدي إلى حسن استغلال الموارد والإمكانات المتاحة مما يسهم في خفض التكاليف (السكرانة، 2009).

ثانياً: التنظيم: يعد التنظيم الوظيفة الثانية بعد التخطيط، وهو قيام المدير بتقسيم الأعمال وتوزيع الأدوار مع تحديد الصلاحيات والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من العاملين، وهو تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وإسنادها إلى الأفراد بما ينسجم مع قدراتهم ومهاراتهم من خلال إيجاد آلية لتغيير الخطط.

ويمكن ايجاز أهمية التنظيم الإداري بأنه يوفر الوسائل الكفيلة بتحقيق التعاون والانسجام بين أفراد المؤسسة، ويحدد الأدوار التي يقوم بها كل فرد، ويحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية، ويحدد المسؤوليات والاختصاصات ويؤدي إلى الانسجام (ال ناجي، 2011).

ويشمل التنظيم الإداري على مجموعة من المبادئ وهي:

وحدة الهدف ووضوحه: فلكل مؤسسة هدف واضح محدد يساعد الأفراد داخل التنظيم على التعاون فيما بينهم لتحقيقه.

التخصص وتقسيم العمل: يتم خلالها تحديد الوظائف وتجميعها وتقسيمها وإسناد كل واحدة منها إلى وحدة من وحدات التنظيم.

وحدة الأمر: وتعني وجود رئيس واحد لكل موظف يتلقى منه التوجيهات والتعليمات منعا للتعارض.

تكافؤ السلطة مع المسؤولية: السلطة هي الحق القانوني الذي يمنح للموظف من أجل انجاز مسؤوليات محددة، والمسؤولية هي الواجبات والالتزامات المرتبطة بوظيفة ما والتي يتعين على من يشغلها أن يقوم بها في الوقت والمكان المحددين.

تدرج السلطة: تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل بشكل يحقق تكافؤ السلطة مع المسؤولية، ومبدأ نقل وتخويل الصلاحيات من القمة إلى القاعدة.

تفويض السلطة: وهي أن يعهد الرئيس بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب النظام إلى أحد مرؤسيه لياشرها تحت اشرافه (الهوري، 2000).

ثالثاً: التقويم: عملية هادفة منظمة لتحديد مقدار تغيير السلوك لدى الأفراد، لإصدار قرارات وأحكام لتحسين الأداء والسلوك والنتائج (عليما، 2006)، وهو عملية تحديد معدل التطابق والانسجام بين الأهداف التنظيمية والإنجاز. (هوانه، 1994)

ويهدف التقويم إلى:

- الكشف عن نقاط الضعف والقوة، فيما ينجز من أعمال.
- التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها.
- كشف الانحرافات عن مستويات الأداء المرغوبة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتقويم تلك الانحرافات.

رابعاً: اتخاذ القرارات: يعتبر القرار الإداري عصب الإدارة، وعملية اتخاذ القرارات من الوظائف الأساسية للمديرين، وهو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى إختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك بما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، فالقرار واتخاذها هما في الواقع انعكاس لسلوك سيقع مستقبلاً، ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك (عقيلي، 2005).

زاد من أهمية القرارات في الإدارة التعليمية ما تشهده المنظمات من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، بحيث لم تعد المؤسسة التعليمية تسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، وما يتطلب ذلك من اختيار الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشكلات (آل ناجي، 2011).

إن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل، ويمكن إجمالها بالخطوات الآتية:

- تحديد وحصر المشكلة.
- تحليل وتقويم المشكلة.
- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل.
- جمع المعلومات.
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ (سايمون، 2003).

2. الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وتم تقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية.

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة العمري (2002) التي هدفت اختبار العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية من جهة، وضغوط العمل من جهة أخرى بمدارس الرياض الحكومية، وذلك باستخدام عينة عشوائية بلغت

(472) معلماً، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الارتباطي، وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، والراتب الشهري، ومدة الخدمة) وضغوط العمل، ووجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الوظيفية (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور، وطبيعة العمل، والأمان الوظيفي) وضغوط العمل عند المعلمين، وتبين أن المتغيرات الوظيفية أكثر تأثيراً على ضغوط العمل من المتغيرات الديموغرافية.

دراسة الشامان (2004) وهدفت التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية التي تواجهها مديرات المدارس، وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي، وتألّف مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس بمدينة الرياض والبالغ عدد مدارسها (576) مدرسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن معظم أفراد العينة يشعرون أحياناً بمصادر الضغط، وجاء محور كمية العمل كمصدر من مصادر الضغوط في المرتبة الأولى، يليه النمو المهني، ثم اتخاذ القرار.

دراسة خليفات والمطارنة (2006) وهدفت التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. وتم تطوير استبانتين لجمع البيانات، وذلك باستخدام عينة عشوائية بسيطة وبالغاة (331) مديراً ومديرة و(985) معلماً ومعلمة، واعتمد الباحثان منهجية البحث الوصفي إلى جانب البحث الميداني. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسطاً، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية.

دراسة بيسو (2007) وهدفت اقتراح برنامج تدريبي للتعامل مع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعددهم (1042) مديراً ومديرة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (652) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتم استخدام المنهج الوصفي، ولجمع معلومات الدراسة عمدت الباحثة إلى تطوير أداتين للدراسة وهما: أداة قياس مستوى ضغوط العمل ذات الصلة بالبعدين التنظيمي والفردية، وأداة قياس أساليب التعامل المستخدمة لديهم، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة الضغط لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن متوسطة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة لوكس (Lucas, 2003) هدفت تحديد ما تتصوره مديرات المدارس الثانوية في كاليفورنيا في الولايات المتحدة على أنها ضغوطات أثناء العمل، كما هدفت تحديد ما الذي استخدمته المديرات كاستراتيجيات تأقلم مفضلة لديهن، واتبعت الدراسة كلاً من المنهج الوصفي والمنهج المقارن، وتم جمع البيانات باستخدام مؤشر الضغط الإداري، ومقياس روبش لأفضلية التأقلم، وتكونت عينة الدراسة من (198) مديرة من مديرات المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن لدى المديرات اللواتي تزيد خبرتهن عن ثلاث سنوات تصورات مختلفة للضغط تختلف عن تصورات المديرات الجدد، وأن غالبية المديرات فضلن التأقلم من خلال العمل لساعات أطول وأخذ العمل إلى المنزل لانجازه.

دراسة هولنج (Halling, 2003) وهدفت تحديد العوامل المدركة التي تسبب الضغط لدى مديري المدارس الحكومية الابتدائية في شمال ولاية داكوتا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية شمال ولاية داكوتا، إلا أن (221) مديراً فقط أجابوا عن الاستبيان المسحي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر المصادر المسببة للضغط لدى المديرين هي: الإذعان للقوانين، والسياسات التنظيمية الفيدرالية التابعة للولاية، فرضهم لتوقعات عالية على أنفسهم، وشعورهم بوجود عبء وعمل كبير ملقى على عاتقهم.

دراسة كريسويل (Criswell, 2007) هدفت تحديد تصورات ضغوطات العمل لدى ثلاثين مديراً من مديري مدارس مقاطعة سان بيرناردينو كما حددها مؤشر الضغط الإداري، وهدفت أيضاً تحديد استراتيجيات التأقلم المستخدمة من قبل المديرين لإدارة الضغوط المتصلة بصحتهم البدنية والعقلية والاجتماعية والروحية، وجمعت البيانات باستخدام مؤشر الضغط الإداري، وعامل إدارة الضغط، واستخدمت هذه الدراسة تصميم البحث الوصفي لجمع البيانات النوعية، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يعانون من الضغط، وأن أكبر أربع مسببات للضغط هي: الفشل في إكمال التقارير والأوراق في الوقت المحدد، وعبء العمل الكبير جداً، والانقطاع اليومي، والاتصالات، وأن المديرين الذين كانت مدة خدمتهم أكثر من خمس سنوات، أو كانت أعمارهم خمسين سنة أو أكثر، أقل ضغطاً من المديرين الجدد.

دراسة بوس (Buss, 2008) هدفت تحديد الضغوطات التي تنظر إليها مديرات المدارس المتوسطة على أنها ضغوط عمل وتحديد أفضليات التأقلم المستخدمة لديهن للتقليل من الضغط، واستخدمت الباحثة كلاً من المنهج الوصفي والسببي - المقارن، وتكونت عينة الدراسة من (109) من مديرات المدارس المتوسطة في كل من مقاطعات كاليفورنيا ولوس انجلوس واورانج وسان برناردينو، وتم جمع البيانات باستخدام مؤشر الضغوط الإدارية، ومقياس رويش لأفضليات التأقلم، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديرات المدارس المتوسطة يتصورن أن زيادة عبء العمل عليهن من أكبر الضغوطات التي يعانين منها، وأن زيادة سنوات الخبرة من عشر سنوات فأكثر تجعل المديرية تتصور ضغوطات العمل التي تعاني منها بشكل يختلف عن المديرات ذوات الخبرة الأقل.

دراسة ويلسون (Wilson, 2010) وهدفت اختبار أنواع الضغط الإداري لدى المديرين الجدد، وتم استخدام طريقة العينة العرضية، واختار الباحث إثني عشر مديراً من مقاطعات لانكستر، ولبنون، ودوفين، وبيركس من ولاية بنسلفانيا، وتم اختيار هؤلاء المديرين من مدارس ابتدائية ومتوسطة وثانوية، وهم من المديرين الجدد الذين تتراوح خبرتهم التعليمية ما بين سنة وخمس سنوات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، واستخدم أسلوب المقابلة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين الجدد يواجهون ضغطاً كبيراً، وإعداداً محدوداً لمواجهة هذه الضغوطات، وأن معظم المديرين يعملون بمعدل تسع ساعات يومياً، ويجب أن يكونوا جاهزين لإدارة يوم مليء بالمطالب والاحتياجات غير المتوقعة.

يلاحظ عند استعراض الدراسات السابقة بأنها جميعها طبقت في الميدان التربوي، وتوصلت نتائجها إلى وجود درجة تتراوح بين الكبيرة والمتوسطة من الضغوط التي تواجه مديري المدارس، وهذا يضيف أهمية لدراسة هذا الموضوع، واتفق هذا البحث مع دراسة المطارنة وخليفات (2006) والعمري (2002) والشامان (2004) بتناولها المتغيرات الوظيفية، واختلف هذا البحث عن سابقه بتناوله الضغوط التنظيمية التي تواجه مديري المدارس وعلاقتها بالوظائف الإدارية الرئيسية.

3. مشكلة البحث وأسئلته

تعد دراسة الضغوط التي يتعرض لها مديرو المدارس محل اهتمام الباحثين، نظراً لتأثيرها السلبي على سلوكهم الوظيفي وإنتاجهم وتكيفهم، فليس مستغرباً أن تتأثر إدارة المدرسة بضغوط العمل، وذلك بسبب تعدد أدوار مدير المدرسة وتنوعها، فهو يتربع على قمة الهرم الوظيفي للمدرسة، وهو المحرك الأساسي للتنظيم المدرسي؛ حيث يقوم بالإشراف على الأمور الإدارية والفنية والمالية، وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور، وهو المسؤول عن رفع مستوى العملية التعليمية التعلمية من خلال رفع كفاية المعلمين، وهو المسؤول أيضاً عن تنفيذ السياسة التعليمية وتطويرها، بما يتماشى مع البيئة المحيطة بالمدرسة في ضوء الفلسفة العامة للمجتمع (نحيلي، 2004)، وأشار الطعاني (2004) بأن مدير المدرسة يتعرض لضغوط عمل تنشأ من أكثر من مصدر مثل: غموض الدور، وآلية الصراع، والعلاقة مع الهيئة التدريسية ومع المسؤولين، والعلاقة مع التلاميذ وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي، والمشكلات الشخصية، وعدم الرضا الوظيفي. لذا جاء هذا البحث ليحاول التعرف على مستوى ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة معان؟
- 2- ما مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة معان؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان وتقديراتهم على مستوى أداء الوظائف الإدارية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية)؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية)؟.

4. أهداف البحث

يسعى هذا البحث تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة معان.
- 2- التعرف على مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة معان.
- 3- معرفة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل التنظيمية وأداء الوظائف الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة معان
- 4- معرفة مصادر الفروق بين استجابات مديري المدارس في محافظة معان، حول مستوى ضغوط العمل ومستوى أداء الوظائف الإدارية.

5. أهمية البحث:

- تتضح أهمية البحث في عدد من النقاط وهي:
- أهمية موضوع الضغوط التنظيمية لما ينتج عنه من آثار سلبية في نفس المدير وجسده ، وينعكس على أدائه في المدرسة.
- ربط ضغوط العمل بالوظائف الإدارية التي لها دور واضح في تحقيق الأهداف التربوية.
- استفادة مديري المدارس في محافظة معان من نتائج هذا البحث من خلال التعرف على مستوى ضغوط العمل ومستوى أداء الوظائف الإدارية، فمن الممكن أن يسعوا لمواجهة ضغوط العمل وتحسين مستوى أدائهم للوظائف الإدارية.
- توجيه نظر القيادات التربوية إلى مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس، وذلك للتوجه لضبط العوامل المسببة له.
- يقدم هذا البحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تقليل مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس.

6. حدود البحث

- تحدد البحث بما يأتي :
- الحد الموضوعي: اقتصرته هذه الدراسة على تحديد مستوى ضغوط العمل التنظيمية، وتحديد مستوى أداء الوظائف الإدارية وتشمل: التخطيط والتنظيم والتقويم واتخاذ القرارات، لدى مديري مدارس محافظة معان، ومعرفة العلاقة بينهما.
- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2013/2014م.
- الحد المكاني: اقتصرته هذه الدراسة على مديري مدارس محافظة معان وهي تشمل مديريات التربية التالية: معان، لواء البترا، الشوبك، البادية الجنوبية.

7. مصطلحات البحث

- فيما يلي عرض للتعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث الرئيسية:
- ضغوط العمل التنظيمية: حالة من عدم التوازن ناتجة من تفاعل مدير المدرسة مع ظروف العمل المختلفة، مما يؤثر في الحالة النفسية والجسمية للمديرين، فيؤدي إلى تدني مستوى أداء المديرين في العمل.
- الوظائف الإدارية: هي المهام الرئيسية التي يتوجب على مدير المدرسة القيام بها، واقتصرته هذه الدراسة على وظيفة التخطيط والتنظيم والتقويم واتخاذ القرارات.
- مديرو مدارس محافظة معان: هم مديرو المدارس التابعون لمديريات التربية والتعليم في محافظة معان وهي: معان، الشوبك، لواء البترا، البادية الجنوبية.

8. الطريقة والإجراءات

فيما يلي وصف لمجتمع البحث وعينته، وأداة البحث، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات البحث، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للتوصل إلى النتائج.

9. منهجية البحث

استخدام المنهج الارتباطي الذي يتناسب وطبيعة هذا البحث، وذلك من خلال جمع وتحليل بيانات هذه المشكلة البحثية باستخدام الاستبانة التي تم تطبيقها على مديري مدارس محافظة معان.

10. مجتمع البحث

شمل مجتمع البحث جميع مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة معان والبالغ عددهم (189) مديراً ومديرة، حسب إحصائيات مديريات التربية والتعليم في محافظة معان خلال العام الدراسي 2013/2014م.

11. عينة البحث

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع البحث، حيث تكونت العينة من (112) مديراً ومديرة، ويشكلون ما نسبته (59%) من مجتمع البحث، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	54	48.21%
	أنثى	58	51.79%
المؤهل العلمي	دبلوم	9	8.04%
	بكالوريوس	85	75.89%
	ماجستير	18	16.07%
الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	30	26.79%
	من 5-10 سنوات	56	50.00%
	أكثر من 10 سنوات.	26	23.21%
حضور الدورات التدريبية	لم ألتحق بأية دورة	87	77.68%
	خمس دورات فأقل	19	16.96%
	أكثر من خمس دورات	6	5.36%
المجموع		112	100.00%

12. أداة البحث

تم إعداد "استبانة ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بمستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان، وقد تم الاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة في إعداد استبانة البحث، ومن هذه الدراسات العمري (2002)، والشامان (2004)، وخليفات والمطارنه (2006).

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاستبانة عرضت على مجموعة من المحكمين وعددهم (8) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية، حيث تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، فقد تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وذلك عندما يجمع خمسة محكمين على ذلك.

ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب معاملات الثبات لها، بطريقتين: الأولى طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث طبقت على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددهم (24) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني بين التطبيق الأول و الثاني بفارق أسبوعين، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.84 - 0.91)، وبلغت قيمة معامل الارتباط للاستبانة الكلية (0.88)، أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف على اتساق الفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.83 - 0.90)، و(0.91) للاستبانة الكلية، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة.

تصحيح الاستبانة

تم استخدام استبانة خماسية التدرج على شاكلة مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتم إعطاء التقديرات الرقمية التالية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. كما تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية:

أولاً: (1.00 - 2.49) مستوى قليل.

ثانياً: (2.50 - 3.49) مستوى متوسط.

ثالثاً: (3.50 - 5.00) مستوى مرتفع.

13. متغيرات البحث:

اشتمل البحث على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل

مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان: والتي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث، على فقرات مجال ضغوط العمل التنظيمية.

ثانياً: المتغيرات الوسيطة

الجنس: وله فئتان: (ذكور، وإناث).

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات، وهي (دبلوم، وبكالوريوس، وماجستير).

الخبرة الإدارية: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

حضور الدورات التدريبية: ولها ثلاثة مستويات: (لم ألتحق بأية دورة، وخمس دورات فأقل، وأكثر من خمس دورات).

ثالثاً: المتغير التابع

مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان، والتي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات ومجالات مستوى الأداء الوظيفي.

14. المعالجات الإحصائية

استخدمت المعالجات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين المتعدد، وتحليل التباين الرباعي، واختبار شيفيه.

15. عرض النتائج ومناقشتها

فيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، وسوف تعرض وفقاً لتسلسل أسئلة البحث.

السؤال الأول: "ما مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث، على فقرات مجال ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (2).

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على مجال ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الضغوط
1	أعباء العمل المكلف بها في تزايد مستمر	4.02	1.04	مرتفعة
5	يصعب علي التواصل مع المسؤولين في مديرية التربية والتعليم	4.00	1.17	مرتفعة
2	قدرتي على توظيف التكنولوجيا في العمل ضعيفة	3.99	1.17	مرتفعة
9	تتصف أسس تقويم أداء العاملين بالوضوح	3.97	1.15	مرتفعة
8	تتصف الأنظمة المفسرة لحدود مسؤولياتي وصلاحياتي بالغموض	3.92	1.19	مرتفعة
3	الصلاحيات المخولة إلي تساعدني على انجاز المهام بحرية	3.88	1.01	مرتفعة
4	تفي التجهيزات المخصصة للمدرسة لمتطلبات العملية التعليمية	3.88	1.19	مرتفعة
11	أشعر بضعف المساندة من زملائي داخل العمل	3.86	1.11	مرتفعة
6	يسمح وقت العمل المحدد بأداء كل ما هو متوقع مني إنجازة	3.81	1.06	مرتفعة
7	تتعارض سياسة العمل بالمدرسة مع أهداف المعلمين	3.77	1.04	مرتفعة
10	استراتيجيات تنظيم العمل الإداري في المدرسة مبهمة	3.66	1.02	مرتفعة
12	يواجه نظام الترقية في السلم الوظيفي عوائق عديدة	3.60	1.19	مرتفعة
13	تعد فرص النمو والتطور المهني محدودة	3.51	1.12	مرتفعة
	المجال ككل	3.84	.91	مرتفعة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (2) أن الفقرة رقم (1) التي نصت على " أعباء العمل المكلف بها في تزايد مستمر" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.04)، ويعزى ذلك إلى تعدد وتنوع وظائف مدير المدرسة فمنها الإداري والفني والإشرافي وإيجاد علاقة مع المجتمع المحلي، بينما احتلت الفقرة رقم (13) التي نصت على " تعد فرص النمو والتطور المهني محدودة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف

معياري (1.12)، ويعزى ذلك إلى تدني عدد البرامج التدريبية التي يلتحق بها مديرو المدارس المقدمة من مديريات التربية والتعليم، بالإضافة إلى عدم توجه مديري المدارس للنمو المهني الذاتي، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.84) وانحراف معياري (0.91)، وهو يقابل تقدير ضغوط بمستوى مرتفع.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الشامان (2004) ودراسة كريسويل (2007, Criswell) ودراسة بوس (Buss, 2008) ودراسة ويلسون (Wilson, 2010)، حيث كانت أعباء العمل المكلف بها المدير في تزايد مستمر، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة خليفات والمطارنة (2006) حيث توصلت هذه الدراسة بأن مستوى ضغوط العمل كانت مرتفعة، وجاءت بدراسة خليفات والمطارنة وبسيسو متوسطة.

السؤال الثاني: "ما مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على مجالات

أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الأداء
1	2	التنظيم الإداري	4.42	.43	مرتفعة
2	3	التقويم	4.43	.40	مرتفعة
3	1	التخطيط الإداري	4.20	.55	مرتفعة
4	4	اتخاذ القرارات	4.10	.61	مرتفعة
مجالات الأداء الوظيفي ككل					
			4.28	.31	مرتفعة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (3) أن مجال التنظيم الإداري قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.43)، وجاء مجال التقويم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.40)، وجاء مجال اتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.61)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان الكلية (4.28) بانحراف معياري (0.31)، وهو يقابل مستوى مرتفع، ويعزى السبب في أن كافة مجالات أداء الوظائف الإدارية جاءت مرتفعة لأنها تشكل جوهر عمل مديري المدارس، وأن هناك متابعة وتقيماً لأداء مديري المدارس من خلال الأقسام المختلفة التابعة لمديريات التربية والتعليم في المحافظة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات أداء الوظائف الإدارية، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: مجال التخطيط الإداري:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على مجال التخطيط الإداري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الأداء
3	أختار الاستراتيجيات الملائمة لظروف المدرسة	4.36	.89	مرتفعة
1	أحدد أهداف المراد تحقيقها خلال العام الدراسي	4.33	.82	مرتفعة
2	أخطط للأنشطة المدرسية	4.28	.88	مرتفعة
4	أحدد الإحتياجات اللازمة للمدرسة	4.23	.88	مرتفعة
8	أخطط للدور المتوقع تأديته من المدرسة في المستقبل	4.22	1.03	مرتفعة
9	أحدد التحديات التي تتعرض لها المدرسة	4.20	.92	مرتفعة
10	أقوم بإشراك الإداريين والمعلمين بوضع خطط العمل	4.18	1.00	مرتفعة
6	أضع استراتيجيات عمل بديلة في حالة فشل الاستراتيجيات الأساسية	4.15	.89	مرتفعة
5	أضع خططا علاجية لمواجهة المشكلات الطارئة	4.04	1.06	مرتفعة
7	أشخص الواقع المدرسي بدقة	4.03	1.05	مرتفعة
المجال ككل				مرتفعة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (4) أن الفقرة رقم (3) التي نصت على "أختار الاستراتيجيات الملائمة لظروف المدرسة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.89)، ويعزى ذلك إلى أن العمل داخل المدرسة يتأثر بعوامل مختلفة منها ما هو مادي أو بشري أو بيئي، فيعتبر مراعاة هذه الظروف عاملاً أساسياً لنجاح العمل الإداري، بينما احتلت الفقرة رقم (7) والتي نصت على "أشخص الواقع المدرسي بدقة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.05)، بالرغم أن هذه الفقرة احتلت الترتيب الأخير إلا أنها جاءت بمستوى أداء مرتفع ويفسر ذلك بأن دراسة الواقع هو الخطوة الأولى للتخطيط الناجح، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (4.20) وانحراف معياري (0.55)، وهو يقابل تقدير أداء بمستوى مرتفع.

المجال الثاني: مجال التنظيم الإداري:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على مجال التنظيم الإداري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الأداء
6	أفوض بعض الصلاحيات للإداريين لتنفيذ الأعمال بسرعة	4.60	.70	مرتفعة
7	أقوم بتنسيق بين المعلمين ذو التخصص الواحد لمنع الازدواجية في العمل	4.52	.70	مرتفعة
8	أسعى لتحسين المناخ التنظيمي داخل المدرسة	4.46	.72	مرتفعة
5	أشكل اللجان المختلفة للعمل	4.40	.79	مرتفعة
2	أوزع المهام على المعلمين كل حسب اختصاصه	4.37	.86	مرتفعة
4	أحدد مسؤوليات العاملين في المدرسة	4.37	.85	مرتفعة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الأداء
3	أضع نظاما للعلاقات بين الأفراد لتحقيق الاهداف المشتركة	4.34	.84	مرتفعة
1	أعمل على تجزئة العمل المراد القيام به	4.29	.83	مرتفعة
المجال ككل				
		4.42	.43	مرتفعة

• الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (5) أن الفقرة رقم (6) التي نصت على " أفوض بعض الصلاحيات للإداريين لتنفيذ الأعمال بسرعة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.70)، ويعزى ذلك إلى أن أكثر المدارس مؤلفة من كادر إداري يتكون من المدير ومساعديه، وهذا يوفر لمدير المدرسة فرصة لتفويض بعض الصلاحيات الإدارية بما يتوافق مع القوانين والأنظمة، بينما جاءت الفقرة رقم (1) والتي كان نصها " أعمل على تجزئة العمل المراد القيام به" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.83)، ويعزى ذلك الى توجه مديري المدارس إلى تجزئة العمل وفق مراحل زمنية محددة وذلك لتحقيق سهولة ودقة أكثر في التنفيذ والمتابعة والتقييم، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (4.42) وانحراف معياري (0.43)، وهو يقابل تقدير بمستوى مرتفع.

المجال الثالث: مجال التقييم:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على مجال التقييم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الأداء
2	أعد التقارير الإدارية والفنية بشكل دوري	4.48	.68	مرتفعة
8	التزم بتعبئة سجل الاداء الخاص بالعاملين في المدرسة	4.47	.80	مرتفعة
4	أحدد معايير العمل والاداء للعاملين في المدرسة	4.46	.83	مرتفعة
6	استثمر نتائج التقييم لتصويب الاداء	4.46	.83	مرتفعة
3	أتابع مستويات التحصيل الدراسي لدى الطلبة	4.42	.77	مرتفعة
7	أوفر التغذية الراجعة للمعلمين عند تقييم أدائهم	4.42	.82	مرتفعة
1	أقوم بتقييم الأداء الوظيفي للمعلمين	4.40	.86	مرتفعة
5	أقيم إمكانيات المدرسة المادية والبشرية	4.29	.89	مرتفعة
المجال ككل				
		4.43	.40	مرتفعة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (6) أن الفقرة رقم (2) التي نصت على "أعد التقارير الإدارية والفنية بشكل دوري" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.68)، ويعزى ذلك إلى وجود لجان متابعة وفتيش تابعة لوزارة التربية والتعليم ومديريات التربية تقوم على المتابعة المستمرة لأداء مديري المدارس، وهذا يتطلب جاهزية التقارير الإدارية والفنية في فترة زمنية محددة ضمن العمل الإداري، بينما احتلت الفقرة رقم (5) التي نصت على "أقيم إمكانيات المدرسة المادية والبشرية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف

معياري (0.89)، ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس مطالبون بتحديد احتياجاتهم من المدرسين واللوازم في نهاية كل عام دراسي، وهذا يتطلب إجراء تقييم ما هو موجود وما يحتاج إليه في المستقبل، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (4.43) وانحراف معياري (0.40)، وهو يقابل تقدير أداء وظيفي بمستوى مرتفع.

المجال الرابع: مجال اتخاذ القرارات:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على مجال اتخاذ

القرارات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الأداء
3	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه	4.54	.68	مرتفعة
2	أوفر بدائل ملائمة تساعد في اتخاذ القرار	4.50	.79	مرتفعة
1	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	4.41	.85	مرتفعة
5	أشرك جميع الأطراف المعنية عند اتخاذ القرار	4.38	.92	مرتفعة
4	أهوى الظروف المناسبة قبل اتخاذ القرار	4.37	.92	مرتفعة
6	أعلن عن القرار بسرعة دونما تردد	3.85	1.20	مرتفعة
8	أدرس الآثار الناتجة عن اتخاذ القرار	3.73	1.19	مرتفعة
7	أوضح مضمون القرار لتنفيذه بالشكل الصحيح	3.55	1.38	مرتفعة
9	أوظف وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار	3.53	1.23	مرتفعة
المجال ككل				مرتفعة

• الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (7) أن الفقرة رقم (3) التي نصت على "أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.68)، ويعزى ذلك إلى أن القرار يتأثر بعوامل مختلفة، فلا بد من تحديد درجة الأهمية حتى يبنى القرار بشكل صحيح وبالوقت المناسب، بينما احتلت الفقرة رقم (9) التي نصت على "أوظف وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.23)، ويعزى ذلك إلى معرفة مديري المدارس بأهمية اختيار الوسيلة الملائمة لنشر القرارات للعاملين ونقلها إلى حيز التنفيذ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (4.10) وانحراف معياري (0.61)، وهو يقابل تقدير أداء وظيفي بمستوى مرتفع.

السؤال الثالث: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس

محافظة معان وتقديراتهم على مستوى أداء الوظائف الإدارية لديهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة على مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان وتقديراتهم على مستوى أداء الوظائف الإدارية لديهم، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (8).

جدول (8): معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد العينة على مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان وتقديراتهم على مستوى أداء الوظائف الإدارية لديهم

المجال	ضغوط العمل	
	معاملات الارتباط	الدلالة الاحصائية
التخطيط الاداري	0.51	0.001*
التنظيم الاداري	0.58	0.001*
التقويم	0.70	0.001*
اتخاذ القرارات	0.66	0.001*
مجالات الأداء الوظيفي ككل	0.72	0.001*

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يبين الجدول (8) أن هناك علاقات ايجابية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان وتقديراتهم على مستوى أداء الوظائف الإدارية لديهم. ويفسر ذلك بان ضغوط العمل ليس دائما يكون لها نتائج سلبية، بل إنها هنا أثرت ايجابيا على سلوك وأداء مديري المدارس، حيث ولدت لديهم التحدي والرغبة بأداء الأعمال الإدارية بمستويات مرتفعة.

السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية)؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وعدد الدورات التدريبية

المتغيرات	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	54	4.16	.75
	أنثى	58	3.63	.95
المؤهل العلمي	دبلوم	9	3.65	.94

.91	3.90	85	بكالوريوس
.90	3.64	18	ماجستير
.92	3.76	30	أقل من 5 سنوات
.83	3.94	56	من 5-10 سنوات
1.07	3.71	26	أكثر من 10 سنوات
.92	3.79	87	لم ألتحق بأية دورة
.93	3.84	19	خمس دورات فأقل
.20	4.56	6	أكثر من خمس دورات

يبين الجدول رقم (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان حسب متغيرات الدراسة، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وعدد الدورات التدريبية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.002*	10.456	7.898	1	7.898	الجنس
.289	1.258	.950	2	1.900	المؤهل العلمي
.354	1.049	.792	2	1.585	الخبرة الإدارية
.215	1.559	1.178	2	2.356	عدد الدورات التدريبية
		.755	104	78.555	الخطأ
			111	1741.249	الكل

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يبين الجدول رقم (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة معان تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح تقديرات الذكور، ويعزى ذلك إلى أن المتغيرات الوظيفية التي يواجهها مديرو المدارس أكثر من مديرات المدارس، وذلك بسبب تعدد مصادر المشكلات سواء كانت مع المعلمين من تأخر وغياب وعدم التزام بمواعيد الحصص الصفية، أو مع الطلبة من تسرب وغياب وهروب من المدارس والرسوب وتدني مستوى التحصيل، كما يبين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لبقية المتغيرات.

السؤال الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وعدد الدورات التدريبية)؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان، حسب متغيرات الدراسة، على النحو التالي:

أ- حسب متغير الجنس:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان حسب متغير الجنس

المجال	ذكر (ن = 54)		أنثى (ن = 58)	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
التخطيط الإداري	.52	4.26	.57	4.16
التنظيم الإداري	.52	4.50	.35	4.32
التقويم	.34	4.49	.44	4.39
اتخاذ القرارات	.36	4.41	.66	3.89
مجالات الأداء الوظيفي ككل	.29	4.36	.31	4.22

ب- حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان حسب متغير المؤهل العلمي .

المجال	دبلوم (ن = 9)		بكالوريوس (ن = 85)		ماجستير (ن = 18)	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
التخطيط الإداري	.58	4.01	.50	4.30	.60	3.83
التنظيم الإداري	.44	4.56	.43	4.44	.42	4.26
التقويم	.27	4.63	.44	4.39	.25	4.49
اتخاذ القرارات	.38	4.14	.67	4.08	.45	4.15
مجالات الأداء الوظيفي ككل	.21	4.31	.31	4.30	.32	4.16

ج- حسب متغير الخبرة الإدارية:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان حسب متغير الخبرة الإدارية

المجال	أقل من 5 سنوات (ن = 30)		من 5-10 سنوات (ن = 56)		أكثر من 10 سنوات (ن = 26)	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
التخطيط الإداري	.61	4.14	.52	4.26	.56	4.15
التنظيم الإداري	.37	4.53	.37	4.42	.58	4.29
التقويم	.30	4.53	.36	4.45	.54	4.27
اتخاذ القرارات	.62	4.20	.61	4.07	.64	4.04

مجالات الأداء الوظيفي ككل	4.33	.33	4.29	.28	4.18	.35
---------------------------	------	-----	------	-----	------	-----

د- حسب متغير حضور الدورات التدريبية:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى

أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس تربية معان حسب متغير حضور الدورات التدريبية

المجال	لم ألتحق بأية دورة (ن = 87)		خمس دورات فأقل (ن = 19)		أكثر من خمس دورات (ن = 6)	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
التخطيط الإداري	.59	4.18	.34	4.18	.34	4.55
التنظيم الإداري	.45	4.42	.30	4.45	.60	4.29
التقويم	.40	4.44	.43	4.35	.35	4.54
اتخاذ القرارات	.62	4.08	.53	4.22	.78	3.85
مجالات الأداء الوظيفي ككل	.33	4.27	.24	4.29	.24	4.31

يتبين من الجداول أرقام (11، 12، 13، 14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان حسب متغيرات الدراسة، ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة

على مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان حسب متغيرات

الدراسة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس قيمة هوتلنغ = 0.364 ح = 0.008	التخطيط الإداري	.476	1	.476	.191
	التنظيم الإداري	.672	1	.672	.048*
	التقويم	.155	1	.155	.320
	اتخاذ القرارات	8.820	1	8.820	.000*
المؤهل العلمي قيمة ولكس = 0.831 ح = 0.015	التخطيط الإداري	3.669	2	1.834	.002*
	التنظيم الإداري	.630	2	.315	.176
	التقويم	.531	2	.265	.186
	اتخاذ القرارات	.100	2	.05	.850
الخبرة الإدارية قيمة ولكس = 0.906 ح = 0.256	التخطيط الإداري	.502	2	.251	.404
	التنظيم الإداري	.818	2	.409	.106
	التقويم	.842	2	.421	.071
	اتخاذ القرارات	.402	2	.201	.522
الدورات التدريبية قيمة ولكس = 0.873 ح = 0.029	التخطيط الإداري	.425	2	.213	.464
	التنظيم الإداري	.038	2	.019	.898
	التقويم	.277	2	.138	.413
	اتخاذ القرارات	2.351	2	1.176	.025*

الخطأ	التخطيط الإداري	28.610	104	.275
	التنظيم الإداري	18.546	104	.178
	التقويم	16.144	104	.155
	اتخاذ القرارات	31.966	104	.307

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يبين الجدول رقم (15):

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان، باستثناء مجال التنظيم الإداري، ومجال اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح تقديرات الذكور. ويعزى ذلك إلى أن الذكور يتعرضون لخبرات في مجال العمل أكثر من الإناث حيث تقسح لهم ظروفهم الأسرية بمتابعة التدريب والتأهيل التربوي في الجامعات أكثر من الإناث.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان، باستثناء مجال التخطيط الإداري، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (16).

جدول (16): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على

مجال التخطيط الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
المتوسط الحسابي	4.01	4.01	4.30	3.83
دبلوم	4.01		0.29	0.18
بكالوريوس	4.30			0.47*
ماجستير	3.83			

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يبين الجدول (16) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي المؤهل العلمي (البكالوريوس) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي المؤهل العلمي (الماجستير) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي (البكالوريوس).

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس تربية محافظة معان تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

الدورات التدريبية قيمة ولكس = 0.873 ح = 0.029	التخطيط الإداري	.425	2	.213	.773	.464
	التنظيم الإداري	.038	2	.019	.108	.898
	التقويم	.277	2	.138	.892	.413
		2.351	2	1.176	3.825	.025*

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند جميع مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان تعزى لمتغير الدورات التدريبية، باستثناء مجال اتخاذ القرارات. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول (17).

جدول (17): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على

مجال اتخاذ القرارات حسب متغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	لم ألتحق بأية دورة	خمس دورات فأقل	أكثر من خمس دورات
المتوسط الحسابي	3.85	4.08	4.22
لم ألتحق بأية دورة	3.85	0.23*	0.37*
خمس دورات فأقل	4.08		0.14
أكثر من خمس دورات	4.22		

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يبين الجدول (17) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي الدورات التدريبية (لم ألتحق بأية دورة) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الدورات التدريبية (خمس دورات فأقل، وأكثر من خمس دورات) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي الدورات التدريبية (خمس دورات فأقل، وأكثر من خمس دورات). ويعزى ذلك إلى أن الدورات التدريبية التي تقدم لمديري المدارس تكون مجالاً معرفياً ومهارياً يساعد على أداء الوظائف الإدارية بطريقة أكثر جودة وفاعلية.

كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الرباعي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان حسب متغيرات الدراسة ككل، حيث كانت النتائج، كما هي موضحة في الجدول (18).

جدول (18): اختبار تحليل التباين الرباعي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى

أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان ككل حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	.745	1	.745	8.416	.005*
المؤهل العلمي	.467	2	.234	2.639	.076
الخبرة الإدارية	.397	2	.199	2.242	.111
عدد الدورات التدريبية	.110	2	.055	.624	.538
الخطأ	9.210	104	.089		
الكلي	2057.749	111			

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

يبين الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، على مستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس محافظة معان ككل، تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح تقديرات الذكور. وهذا يؤكد أن مديري المدارس الذكور أكثر تأهيلاً من الإناث، وظروفهم تسمح بالنمو المهني أكثر، كما يبين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لبقية المتغيرات.

16. التوصيات

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يمكن التوصية بما يأتي:

- 1- توعية مديري المدارس حول الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة ضغوط العمل.
- 2- توفير قنوات اتصال مفتوحة بين مديري المدارس والمسؤولين في مديريات التربية والتعليم.
- 3- تدريب مديري المدارس على المهارات التي تخفف من مواجهة اعباء العمل مثل: مهارة حل المشكلات، إدارة الوقت، إدارة الازمات، توظيف التكنولوجيا الحديثة.
- 4- تفويض مديري المدارس لبعض الصلاحيات للإداريين؛ للسرعة في إنجاز الأعمال والتخفيف من ضغوط العمل.
- 5- عقد لقاءات منتظمة بين مديري المدارس ومديري التربية والتعليم، والمسؤولين في وزارة التربية لمناقشة مشكلات واحتياجات مديري المدارس.
- 6- تنظيم رحلات وبرامج ترفيهية لمديري المدارس والهيئة التدريسية، للتقارب بينهم وتخفيف مستوى ضغوط العمل.
- 7- إعادة النظر بأسس اختيار مديري المدارس، وإخضاع المتقدمين لاختبارات تثبت مقدرتهم على تحمل المسؤولية ومواجهة الأزمات المختلفة.
- 8- توفير مديريات التربية والتعليم نظاماً لتحفيز مديري المدارس المتميزين.
- 9- مشاركة مديري المدارس للإداريين والمدرسين في عملية اتخاذ القرار.

المراجع

المراجع والمصادر العربية:

1. آل ناجي، محمد (2011) الإدارة التعليمية والمدرسية ط3. السراوات، جدة.
2. أبو سعدة، فانتن (2008). *ضغوط العمل في الوزارات الأردنية (مظاهرها، أسبابها، وطرق علاجها)*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
3. بيسيو، نيفين (2007). *برنامج تدريبي مقترح للتعامل مع ضغوط العمل لدى مديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
4. جاب الله، سيد (٢٠٠٥). *السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة*، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.

5. حريم, حسين (2004). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. عمان, الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. حسين, سلامة ؛ وحسين, طه (2006). *استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية*. عمان, الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
7. حمادات, محمد حسن (2006) *القيادة التربوية في القرن الجديد*. عمان, الأردن: دار اليازوري العلمية.
8. خليفات, عبدالفتاح؛ والمطارنة, شيرين (2006) *أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن*. *مجلة جامعة دمشق*, 26(2/1), 599-642.
9. الرشيد, جهاد محمد (2003). *إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل: دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام*. رسالة ماجستير غير منشورة, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, المملكة العربية السعودية.
10. سايمون, هيربرت (2003) *السلوك الإداري دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المؤسسات الإدارية*, ترجمة عبد الرحمن هيجان وعبدالله هنية, الرياض.
11. السقا, ميسون سليم (2009). *أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين.
12. السكارنة, بلال (2009) *التطوير التنظيمي والإداري*, دار المسيرة: عمان الأردن.
13. الشامان, أمل (2004) *مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض*. *مجلة التربية المعاصرة*, 4 (65), 81 _ 124.
14. شبير, محمد (2009). *ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها*. رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين.
15. الطعاني, حسن (2004). *مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية (الأساسية والحكومية) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم*. *مجلة جامعة دمشق*, 21 (2), 197-243.
16. عابدين, إبراهيم عبد (2010) *علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الأزهر, غزة, فلسطين.
17. عبد المعطي, حسن (2006). *ضغوط الحياة وأساليب معالجتها*. القاهرة, جمهورية مصر العربية: مكتبة زهراء الشرق.
18. عبد الوهاب, أحمد (2003). *السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال*. القاهرة, جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية بالمنصورة للنشر والتوزيع.
19. عثمان, مريم (2010) *الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية: دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة*. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الإخوة منتوري, قسنطينة, الجزائر.

20. العثمان, محمد عبد الله (2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, المملكة العربية السعودية.
21. عقيلي, عمر (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي*. عمان, الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
22. عمار, تغريد (2006) *أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين.
23. العمري, عبيد (2002). ضغوط العمل عند المعلمين: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الملك سعود*, 16 (2), 285_311.
24. العميان, محمود (٢٠٠٤). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (ط ٢). عمان, الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
25. عليما, صالح (2006) السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديمين في جامعة اليرموك, مجلة جامعة دمشق مجلد (22) عدد (2).
26. ماهر, أحمد (2005) *كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل*, الإسكندرية, جمهورية مصر العربية: الدار الجامعة.
27. المغربي, كامل؛ زويلف, مهدي؛ علاونة, علي؛ فريحات, حيدر؛ الطروانة, محمد.(1995) *أساسيات في الإدارة*, دار الفكر, الاردن.
28. اللوزي, موسى (2003). *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة* (ط2). عمان, الأردن: دار وائل للنشر.
29. نحيلي, علي (2004). دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين. *مجلة جامعة دمشق المجلد 26* (2), 137_173.
30. الهواري, سيد (2000) *الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21*, مكتبة عين شمس, القاهرة, مصر.
31. هوانه, وليد (1994) *مدخل إلى الإدارة التربوية*, مكتبة الفلاح: بيروت, لبنان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Buss, R. S. (2008). *Administrative stress and coping preferences among female middle school principals of California in Los Angeles , Orange , and San Bernardino Counties*. Thesis Ph.D , Unpublished dissertation , University of La Verne , US.
- Cook, C. W.; Hunsaker, P. L. (2001). *Management and Organizational Behavior*. (3rd ed). Boston: Irwin_ McGraw-Hill.
- Criswell, R. L. (2007). *Job-related stressors and coping skills of community day school principals in San Bernardino. County* , Thesis Ph.D , Unpublished dissertation , University of La Verne , US

- Evans, G.W.; Johnson, D. (2000). "Stress and Open-Office Noise". *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), pp. 779-783.
- Halling, M. (2003). *Stress And Stress Management Strategies Among Elementary School Principals*. Doctoral Dissertation abstract. University of South Darriot digital Dissertation.
- Lucas, L. (2003). *Stress And Coping Preference Among Female High School Principals In California* . Dissertation abstract. University of La Verne digital Dissertation.
- Mauna, L. (2001). *An Introduction to Human Resource Management*. Great Britain By Scott Print.
- Nelson, D. L.; Quick, J. C. (2002). *Understanding Organizational Behavior: A multimedia Approach*. Cincinnati: South Western.
- Wilson, P. (2010). *Stress Types Experienced By Novice Principals And Their Perception Of Principal Preparation Programs*. United States, Widener University: Copyright By ProQuest L LC.

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ / الأخت مدير/ مديرة المدرسة المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

يهدف المقياس الحالي إلى الكشف عن ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بمستوى أداء الوظائف الإدارية لدى مديري مدارس تربية معان، لذا يرجى التكرم بقراءة الفقرات التي يتضمنها المقياس بتأن والإجابة عليها بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لك حسن تعاونك.

البيانات الأولية

الرجاء التكرم بوضع (√) في المربع المناسب:

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) المؤهل العلمي:

لوم بالوريوس ماجستير دكتوراه

(3) عدد سنوات الخبرة في الإدارة:

ل من 5 سنوات 10 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

(4) الدورات التدريبية في مجال الإدارة:

يوجد مس دورات فأقل من خمس دورات

اولاً: مقياس ضغوط العمل التنظيمية

درجة التقدير					الفقرة	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					1	أعباء العمل المكلف بها في تزايد مستمر .
					2	قدرتي على توظيف التكنولوجيا في العمل ضعيفة.
					3	الصلاحيات المخولة إليّ تساعدني على إنجاز المهام بحرية.
					4	نفي التجهيزات المخصصة للمدرسة لمتطلبات العملية التعليمية.
					5	يصعب عليّ التواصل مع المسؤولين في مديرية التربية والتعليم.
					6	يسمح وقت العمل المحدد بأداء كل ما هو متوقع مني إنجازه.
					7	تتعارض سياسة العمل بالمدرسة مع أهداف المعلمين.
					8	تتصف الأنظمة المفسرة لحدود مسؤولياتي وصلاحياتي بالغموض.
					9	تتصف أسس تقويم أداء العاملين بالوضوح.
					10	استراتيجيات تنظيم العمل الإداري في المدرسة مبهمة.
					11	أشعر بضعف المساندة من زملائي داخل العمل.
					12	يواجه نظام الترقية في السلم الوظيفي عوائق عديدة.
					13	تعد فرص النمو والتطور المهني محدودة.

ثانياً: مقياس أداء الوظائف الادارية

درجة التقدير					الفقرة	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					المجال الاول: التخطيط الإداري	
					1	أحدد الأهداف المراد تحقيقها خلال العام الدراسي.
					2	أخطط للأشطة المدرسية المناسبة.
					3	أختار الإستراتيجيات الملائمة لظروف المدرسة.
					4	أحدد الإحتياجات اللازمة للمدرسة.
					5	أضع خططاً علاجية لمواجهة المشكلات الطارئة.
					6	أضع استراتيجيات عمل بديلة في حالة فشل الاستراتيجيات الأساسية.
					7	أشخص الواقع المدرسي بدقة.
					8	أخطط للدور المتوقع تأديته من المدرسة في المستقبل.
					9	أحدد التحديات التي تتعرض لها المدرسة.
					10	أقوم بإشراك الإداريين والمعلمين بوضع خطط العمل.

درجة التقدير					الفقرة	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					المجال الثاني : التنظيم الاداري	
					1	أعمل على تجزئة العمل المراد القيام به.
					2	أوزع المهام على المعلمين كل حسب إختصاصه.
					3	أضع نظاما للعلاقات بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.

4	أحدد مسؤوليات العاملين في المدرسة.				
5	أشكل اللجان المختلفة للعمل.				
6	أفوض بعض الصلاحيات للإداريين لتنفيذ الأعمال بسرعة.				
7	أقوم بالتنسيق بين المعلمين ذو التخصص الواحد لمنع الإزدواجية في العمل.				
8	أسعى لتحسين المناخ التنظيمي داخل المدرسة.				

المجال الثالث: التقويم		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أقوم بتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين.					
2	أعد التقارير الإدارية والفنية بشكل دوري.					
3	أتابع مستويات التحصيل الدراسي لدى الطلبة.					
4	أحدد معايير العمل والأداء للعاملين في المدرسة.					
5	أقيم إمكانيات المدرسة المادية والبشرية.					
6	أسننم نتائج التقويم لتصويب الأداء.					
7	أوفر التغذية الراجعة للمعلمين عند تقييم أدائهم.					
8	الترم بتعبئة سجل الأداء الخاص بالعاملين في المدرسة.					

المجال الرابع: إتخاذ القرارات		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أجمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرار.					
2	أوفر بدائل ملائمة تساعد في إتخاذ القرار.					
3	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه.					
4	أهيء الظروف المناسبة قبل اتخاذه القرار.					
5	أشرك جميع الأطراف المعنية عند إتخاذ القرار.					
6	أعلن عن القرار بسرعة دونما تردد.					
7	أوضح مضمون القرار لتنفيذه بالشكل الصحيح.					
8	أدرس الآثار الناتجة عن إتخاذ القرار.					
9	أوظف وسائل الإتصال المناسبة للإعلان عن القرار.					