الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد التاسع، العدد الأول، الملحق (2)، 2024
DOI: https://doi.org/10.46515/jaes.v9i1.590

The Level of Job Performance of Secondary School Principals in Madaba Governorate from the Teachers' Point of View

Mohammed Abdullah Al-Soulemat*
Dr. Osama Adel Hassouna**

Received 1/7/2021 Accepted 15/8/2021

Abstract:

This study aimed to identify the level of job performance of secondary school principals in Madaba Governorate from the teachers' point of view, according to the variables of gender, experience and educational qualification. The descriptive survey methodology was used. The study sample consisted of (302) male and female teachers. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed, which consisted of job performance items consisting of (21) items. Its validity and reliability were verified. The results showed that the level of managerial job performance was medium, and there were statistically significant differences in the estimates of the study sample according to the variables of sex in favor of males, and according to the educational qualification variable in favor of graduate studies, and there were no differences according to the experience variable.

Keywords: Job performance, secondary school principals, teachers, Madaba Governorate.

Jordan\mohammadalslemat@yahoo.com *
Faculty of Educational Sciences\ Jerash University\ Jordan\ osahassonah@jpu.edu.jo**

مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين

محمد عبدالله السليمات *

د. أسامة عادل حسونة **

ملخص:

هدفت هذه الدراسة تعرف مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من(357) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، تكونت من فقرات الأداء الوظيفي مكونة من (21) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين كان متوسطاً، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس لصالح الذكور، ووفق متغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا، وعدم وجود فروق وفق متغير الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، مديرو المدارس الثانوية، المعلمون، محافظة مأدبا.

* الأردن/ mohammadalslemat@yahoo.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة جرش/ الأردن/ osahassonah@jpu.edu.jo

المقدمة:

تسعى المؤسسات التربوية دائماً إلى التقدم والتطور، والسعي إلى مواكبة التطورات الحاصلة، وتحقيق التنافسية ضمن المجتمع، ولكي يتحقق ذلك عليها الاهتمام بمرؤوسيها وأدائهم، لأنهم أحد أهم العناصر التي تسهم بشكل كبير في تقدم المؤسسات، والعمل على تلبية حاجاتها ومتطلباتها، مما يتطلب الاهتمام بتنمية مهاراتهم ومقدراتهم لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين العملية التعليمية والارتقاء بها في جميع الظروف.

وتشكل المدرسة جزءاً مهماً من هذه المؤسسات، والإدارة المدرسية فيها هي الركيزة الأساسية في تحسين مستواها، ولمدير المدرسة دور فاعل في نجاحها وتقدمها، وتنفيذ المهمات المنوطة بها، لتحقيق الأهداف التعليمية للطلبة، وتحسين البيئة التعليمية، الأمر الذي يتطلب انتباه المدير لمستوى أدائه، وامتلاكه أساليب تطوير العمل الميداني وحسن تنفيذه (Salem,2006). ويعدّ وجود الإدارة الناجحة من أهم مرتكزات المؤسسات الناجحة، ولذلك تسعى الأنظمة المتطورة إلى إيجاد قادة متميزين قادرين على النهوض بالمؤسسات وتطويرها وتنميتها، وتحمل أعبائها وحل مشكلاتها، والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، التي تؤثر في توجهات الأفراد وسلوكهم داخل المؤسسة .(Ibrahim, 2011)

كما يرى أبو حامد (Abu Hamed, 2013) أنّ مدير المدرسة من أهم عناصر العملية التربوية، فهو القائد الذي يعتمد عليه في تحقيق المدرسة لأهداف النظام التربوي، وهو المسؤول عن التنظيم المدرسي، والذي يتحمل المسؤولية الأعلى أمام السلطة التعليمية في المجتمع، الأمر الذي يتطلب منه المقدرة على العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم وفهمهم، لتحقيق أهداف المدرسة من خلال قيامه بمجموعة من المهمات المتداخلة والحساسة. ويرى ربيع (Rabie,2008) أنّ مدير المدرسة حتى يرفع من مستوى أدائه لا بد من امتلاكه لمجموعة مهارات كمهارة القيادة والتميز والتأثير في الآخرين، والمقدرة على حلّ المشكلات، وتنفيذ المهمات المطلوبة، ومهارات بناء الفريق، وتنظيم الوقت وإدارته، والتفكير الإبداعي والإرشاد، فضلاً عن مهارات التواصل والعمل الجماعي، التي تشكل في مجموعها نتاج أداءه الوظيفي.

ويرى الباحثان أنّ الأداء الوظيفي هو أهم عنصر يُسئل عنه مدير المدرسة في عمله، وله عناصر متداخلة، والمدير الكُفء هو الذي يستطيع امتلاك أكبر قدر من مهارات الإدارة التي ترفع من مستوى الأداء الوظيفي في المدرسة، وبالتالي ترفع من مستوى العملية التعليمية فيها.

ويحظى الأداء الوظيفي بمكانة خاصة داخل أي مؤسسة، بوصفه الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة التي يقوم بها العاملون، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، وحتى تكون المؤسسة أكثر استقرارًا وأطول يجب أن يكون أداء العاملين فيها متميزًا، وبشكل عام فإنّ اهتمام الإدارة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، فالأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسًا لدوافع ومقدرات المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لدوافع ومقدرات الرؤساء .(Al-Sharif, 2013)

وأوضح أبو شرخ (Abu Sharkh,2010: 18) مفهوم الأداء الوظيفي بأنه: "أثر الجهود التي يبذلها المرؤوس، والتي تبدأ بالمقدرات وإدراك الدور والمهمات، وتحقيق المهمات المكونة لوظيفة المرؤوس وإتمامها". كما عرفه روتبيري وموبرغ (Rotenberry & Moberg,2007:58) بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهمات المختلفة التي يتكون منها عمله، ويؤدي إلى خدمة المؤسسة بشكل فعّال".

وأورد كنعان (Kanaan, 2010) أنّ تطوير الأداء الوظيفي يتطلب تحديد كمية العمل المنجز ومقدار العمل الذي يستطيع المرؤوس إنجازه في الظروف العادية للعمل، وسرعة إنجازه، والمثابرة والجدية والتفاني في العمل، ومقدرة الموظف على تحمل المسؤولية، وإنجازه للعمل في الوقت المحدد، ومدى حاجة المرؤوس إلى التوجيه والإرشاد من قبل القائد.

ويعدّ الأداء الوظيفي الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، فتجعل القادة يتابعون بشكل مستمر واجبات مرؤوسيهم ومسؤولياتهم، كما تدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة من خلال عملية الاتصال والتواصل بين القادة ومرؤوسيهم في تلك المؤسسات، مما يساعد في تحسين أداء المرؤوسين وتطويرهم، ولذلك وُضعت أدواتٌ لقياس الأداء الوظيفي للسيطرة وفرض السلطة على المرؤوسين، وللتشخيص المحكم والموضوعي لأداء المرؤوسين، ومساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وتقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية، لتمكّنها من إدارة تلك الموارد بكفاءة عالية .(Abu Sharkh, 2010)

كما يعزى نجاح المؤسسات إلى الأداء الوظيفي للمرؤوسين فيها؛ ولذلك لاقى موضوع الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، وتسعى المؤسسات دائماً إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار، للوصول إلى تحقيق أهدافها. (Lakhila,2013)

وتتمثل أهمية الأداء الوظيفي من خلال رفع معنوية الأداء، إذ إنّ وجود تقييم موضوعي وسليم للأداء الوظيفي يُشعر الموظف بالأمان والحفاظ على حقوقه، مما يسهم في رفع الروح المعنوية عنده، وإيمانه بأنّ النشاط والجهد لا يذهب سدى، وأنّ الموظف يُحترم ويُقدر من رئيسه، وبالتالي إنجاز الأعمال والمهمات على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة (Reda, 2010).

كما تبرز أهمية الأداء في أنه يعدّ مقياساً لأداء مقدرة الرئيس والمرؤوس، وارتباط الحوافز المادية والمعنوية بنتائج هذا التقييم، مما يؤدي إلى اهتمام الرئيس والمرؤوس بأدائهم لعملهم، فأداء العاملين يمثل النتاج النهائي الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه .(Abdullah, 2014)

ويتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر تتمثل في معرفة متطلبات الوظيفة كالمعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة من جانب، ونوع العمل من جانب آخر، كما تشمل مدى إدراك المرؤوس لعمله الذي يقوم فيه، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة ومقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.(Abu Sharkh, 2010)

كما تتمثل عناصر الأداء الوظيفي بما لدى الفرد من مقدرات ومهارات معرفية واهتمامات واتجاهات وقيم ودوافع داخلية نحو الوظيفة التي يقوم بها، وما يحيط به من تحديات ومهمات وفرص، والبيئة التنظيمية للعمل، وما تتضمنه من مناخ عام وإشراف وأنظمة وأعراف وهيكل تنظيمي .(Al-Maawali, 2013)

إنّ الإلمام بمتطلبات الأداء الوظيفي يشمل المهارات المهنية والمعرفية والفنية للعمل، والمجالات المرتبطة بها، فضلاً عن الدقة وإتقان المهارة في تنفيذ العمل، وحجم العمل الذي تم إنجازه في الظروف الطبيعية وسرعة إنجاز هذا العمل، بالاعتماد على المعلومات والمهارات والقيم التي لدى المرؤوسين، والمثابرة والجدية في العمل والمقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه، ودرجة وضوح متطلبات العمل التي تشمل

المسؤوليات والمهمات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل، وبيئة المنظمة المتمثلة بالعوامل الداخلية والخارجية .(Al-Attiyah, 2013)

أما تقييم الأداء الوظيفي فإنه مبني على معايير واضحة وموضوعة مسبقاً، ليحقق الأهداف الاستراتيجية التي تختص بالمؤسسة والعاملين والمجتمع، وليحقق الأهداف الإدارية التي تختص بالمكافآت والحوافز والترقية للمرؤوسين، وليحقق الأهداف التنموية التي تختص بتعريف المرؤوس نقاط القوة والضعف، ويبين مقدرته الشخصية التي تساعده على تطوير الأداء بمهارة وكفاءة عالية (Amer, 2011).

وهناك عدة مؤشرات للأداء ومنها: مؤشرات تتعلق بكمية الأداء وجودته، ومؤشرات تتعلق بالسلوك، وهي المواظبة على العمل والتعاون بين الزملاء وقيادة المرؤوسين، ومؤشرات تتعلق بالصفات الشخصية، أي رغبة الفرد في تحمل المسؤولية والانتباه الدائم في العمل، والدافعية العالية والاتزان الانفعالي .(Al-Qaryouti, 2010)

إنّ تحسين الأداء الوظيفي وتطويره أمر مهم في جميع مؤسسات المجتمع، ويلقى اهتماماً أكبر في المؤسسات التربوية التعليمية لدورها في المجتمع، ولذلك فإنّ متابعة مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والمديرين في المدارس أمر مهم ويُعدُ ضرورة حتمية وبخاصة في ظل التطورات الحاصلة على المستوى المعرفي والتكنولوجي، وحتى تواكب المدرسة هذا التطور لابد من تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، وهذا لا يتم دون وجود قيادة مدرسية تسهم في ذلك، إذ يورد (Atwi,2012) أنّ تأثير المدير في المعلمين يؤدي دوراً مهماً في العملية التربوية، ومن خلال مهماته ووظيفته يكون الأساس في تحقيق الأداء الوظيفي للمعلمين من خلال تنميتهم مهنياً، وتوفير المناخ الملائم لهم، ومراعاة مقدراتهم، وتوفير الدعم اللازم لهم، الذي يعد جزءاً مهما في هذا التطوير، لرفع مستوى الأداء الوظيفي لجميع العاملين.

ولتحقيق أهداف المدرسة وتطويرها، يجب على مدير المدرسة أن يسعى لرفع مستوى أدائه عن طريق اهتمامه بالوقت وانتظامه بالأعمال وتحديده للأولويات، وأن يتمتع بالتفكير بطريقة منهجية علمية إبداعية مبتكرة، مقتدرة على اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف، وتقديم التسهيلات وتهيئة الظروف، وأن يتصف بالحكمة والرؤية المستقبلية للمؤسسة، والحرص على التطوير وإيجاد البدائل واستيعاب مختلف جهود العاملين في المؤسسة، وبالتأكيد فإنّ رفع مستوى الأداء وتطوير

الإدارة المدرسية ينعكس إيجاباً على المدرسة ومستواها العلمي والثقافي، ويؤثر في الطلبة والبيئة التي تقع فيها المدرسة .(Al-Taweel, 2006)

وتحتاج المدرسة لعديد من الكفايات والمهارات التي يجب أن يتمتع بها المدير، لتحقيق فاعلية الأداء الوظيفي، ونظرًا لدوره ومهماته الكثيرة والفعالة في العملية التعليمية التربوية، فإنّ عليه تحديد الأهداف والأولويات والتعاون مع العاملين، من خلال أسلوب قيادي يتبناه مع المرؤوسين، وذلك لتحقيق الأهداف وإنجاز العمل بأداء فعال وبكفاءة عالية، ومن العوامل التي تزيد من فاعلية الأداء الوظيفي، الأهداف الواضحة للعمل، والتشارك بين جميع المرؤوسين في صياغة الأهداف والأنظمة، والولاء للمؤسسة، والثقة والمقدرة على الأداء المتميز، وكفاءة المعلمين والعاملين، واهتمام المعلم بتحقيق الأهداف التعليمية، وتحسين نظام الحوافز والمكافآت، ودعم المجتمع وتأييده وإشراكه في العملية التربوية، والحفاظ على الوقت التعليمي، وتوازن المنهاج، والتنوع في استراتيجيات التعليم .(Akho Irsheida, 2006)

وقد أورد بني حمدان والعيثاوي (Bani Hamdan& Al-Ethawi, 2019) خطوات إدارة الأداء الوظيفي من خلال ما يأتي:

1. تفهم كل موظف التفاصيل المتعلقة بالعمل، وما يتوافر لديه من مقدرات ومعايير للأداء، وذلك لنجاح الأداء، وصياغة المعايير بشكل تفصيلي لإعانة المدير على فهم مستوى الأداء الذي يتم قبوله.
2. أهمية اختيار الأهداف وإخضاعها للتطوير وقابليتها للقياس، ومشاركة المدير والموظفين في تحديد الاحتياجات المهمة للعاملين، لتحقيق رسالة المؤسسة، ولكي يتحقق ذلك لابد من الأخذ بالأهداف المهمة للعمل، والموعد النهائي لإنجازها، والتاريخ الذي تتم به المتابعة وتحديد التقدم بالإنجاز، والموارد والمتطلبات اللازمة.
3. أن يقوم كل مدير وموظف بترتيب أولوية الأداء ومتطلباته، وذلك من خلال المراجعة المستمرة للمتطلبات والاحتياجات، والاتفاق على صحتها وسلامتها.
4. عقد اجتماعات رسمية وغير رسمية لمراجعة التقدم في إنجاز العمل.

وقد أجريت دراسات عدة تناولت الأداء الوظيفي، فقام كورلاند وبيرينز وهيرتز (Kurland, Peretz & Hartz,2010) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس في فلسطين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وتشجيع التعلم التنظيمي في

المدارس في الضفة الغربية، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (1474) معلمًا من معلمي المدارس في شمال الضفة الغربية، وأظهرت النتائج أنّ القيادة الابتكارية لها أثر في تنمية المبادرات التي تؤدي إلى تطوير مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين وتحسينه.

وقام هال (Hall,2011) بدراسة هدفت التعرف إلى العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس ومعرفة مستوى أداء المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (310) مديرين من مديري مدارس الكلية الوطنية في انجلترا، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أنّ العوامل المتعلقة بشخص المدير ترفع مستوى الأداء الوظيفي.

وتناولت دراسة دي ويكوف (Dee & Wyckoff,2013) مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في كولومبيا، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة من معلي المدارس في كولومبيا، وتكونت أداة الدراسة من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وبينت النتائج أنّ الحوافز المادية والأمن الوظيفي أكثر العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة أبو غزالة (Abu Ghazaleh,2017) إلى استقصاء العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في العاصمة عمان في الأردن، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (882) من العاملين في المدارس الثانوية، وتم استخدام استبانتين لجمع البيانات، تضمنتا مؤشرات ضغوط العمل، ومؤشرات الأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أنّ مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس كان مرتفعاً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التقديرات وفقاً لمتغيري الجنس لصالح الذكور، ولصالح الخبرة أقل من خمس سنوات، وعدم وجود فروق وفق متغير المؤهل العلمي، كما بينت النتائج أنّ مستوى ضغوط العمل كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

وتناولت دراسة بني حمدان (Bani Hamdan, 2018) التعرّف إلى استراتيجيات إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، تكونت عينة الدراسة من (365) معلمًا ومعلمة في محافظة جرش، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكشفت النتائج أنّ درجة ممارسة استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس كانت

متوسطة، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي كان بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير ومستوى الأداء الوظيفي.

وأجرت فرفورة (Farfoura,2018) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدارسة من (458) معلمة في المدارس الثانوية في العاصمة عمان، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أنّ مستوى الأداء الوظيفي لمديرات المدارس ومستوى الثقافة التنظيمية في المدارس كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة إيجابية بين مستوى الأداء الوظيفي لدى مديرات المدارس الثانوية الخاصة والثقافة التنظيمية.

وهدفت دراسة أبو سيف (Abu Seif, 2019) إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مديرية تربية وتعليم لواء ماركا، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (434) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلميهم كانت متوسطة، وأنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق لباقي المتغيرات.

وأجرى القرالة (Al-Qarala, 2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالأخلاق لدى مديري مدارس محافظة الكرك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات والتي تكونت من مؤشرات للإدارة بالأخلاق ومؤشرات للأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (645) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس محافظة الكرك في الأردن، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالأخلاق كانت متوسطة، وأنّ الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأخلاق والأداء الوظيفي للمعلمين.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة يتبين أنّ هذه الدراسة تشابهت مع دراسة فرفورة (Farfoura,2018) ودراسة هال (Hall,2011) ودراسة دي ويكوف (Dee & Wyckoff,2013) التي تناولت قياس مستوى الأداء الوظيفي كمتغير رئيس، وتشابهت في تناول الأداء الوظيفي كمتغير ثانٍ مع دراسة القرالة (Al-Qarala, 2019) ودراسة أبو سيف (Abu Seif, 2019). كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي، كدراسة بني حمدان (Bani Hamdan, 2018) ودراسة كورلاند وبيرينز وهيرتز (Kurland, Peretz & Hartz,2010). وتشابهت مع الدراسات التي استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي اختيار عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات كدراسة القرالة (Al-Qarala,2019) ودراسة أبو سيف (Abu Seif,2019)، ودراسة بني حمدان (Bani Hamdan, 2018) واختلفت مع دراسة هال (Hall,2011) التي طبقت العينة على المديرين، ودراسة أبو غزالة (Abu Ghazaleh, 2017) التي طبقت على جميع العاملين في المدارس.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها من الدراسات القليلة التي تهدف التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين وفق علم الباحثين.

مشكلة الدراسة

تحتاج المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن إلى قيادة واعية يكتب لها الديمومة والنجاح، من خلال ما تقدمه من تحفيز للمرؤوسين لرفع مستوى أدائهم، ويعد مدير المدرسة أهم عناصر هذه الديمومة والنجاح من خلال مستوى الأداء الذي يقدمه في مدرسته، فأداء المدير هو البوصلة التي توجه عمل جميع العاملين في المدرسة، وقد أوصت دراسات عدة بالاهتمام بمستوى أداء المديرين في المدارس، ومنها دراسة بني حمدان (Bani Hamdan,2018) ودراسة فرفورة (Farfoura,2018) اللتين أوصتيا بتأهيل المديرين وتدريبهم لرفع مستوى أدائهم الوظيفي، وإجراء مزيد من الدراسات لكشف مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين، وبناء على هذه التوصيات وفي ضوء الأهمية الكبيرة للأداء الوظيفي للمديرين في المدارس، ومن خلال عمل الباحثين وشعورهم

بضرورة الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في محافظة مأدبا في ظل عدم وجود دراسات تشملها هذه المحافظة جاءت الدراسة الحالية.

أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول :ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائيَّة عند مستوى (α= 0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يأتي:

- معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين.
- معرفة أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي على استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من جانبين وهما:

الأهمية النظرية

- تزود الباحثين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة في الدراسات المستقبلية عن الأداء الوظيفي.
- توضح للمهتمين في وزارة التربية والتعليم الأردنية مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا، وبالتالي وضع الخطط في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها.
- تثري المكتبة العربية، وقد تكون عوناً للباحثين في المستقبل.

الأهمية العملية

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تختصُّ بالأداء الوظيفي لمديري المدارس، والتي من الممكن أن يتم تطويرها من قبل القائمين على التعليم في وزارة التربية والتعليم للاستفادة منها في الدورات التدريبية للمديرين.
- قد تدفع نتائج هذه الدراسة بعض الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة من خلال ربط الأداء الوظيفي ببعض المتغيرات.

حدود الدراسة ومحدداتها

- **الحدود الموضوعية:** مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2021/2020).
- **الحدود المكانية:** المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء قصبة مأدبا ومديرية تربية لواء ذيبان.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تضمنت الدراسة مصطلحات عدة، عرفت على النحو الآتي:

- الأداء الوظيفي: "إنجاز المرؤوس للواجبات الموكلة إليه في عمله خلال فترة زمنية محددة، يبذل فيها جهده حسب طبيعة الوظيفة، لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول للنتائج المطلوبة" (Abu Taha, 2008: 47).

ويعرف إجرائيًا بأنه: كل ما يقوم به مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من أعمال ومهمات وممارسات مهنية لتحقيق أهداف المدرسة، وحدد ذلك من خلال الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة عن مقياس الأداء الوظيفي.

- مديرو المدارس: "هم القادة المسؤولون عن عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور التعليم فيها وتقدمه".(Atwi, 2012: 18)

إجرائياً: هم القادة في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا في الأردن.

الطريقة والإجراءات

تضمنت الطريقة والإجراءات منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، والأداة المستخدمة وصدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة والإجراءات المتبعة، والمعالجة الإحصائية فيها، وفق ما يأتي:

منهج الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءَمته لطبيعة الدراسة؛ وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة مأدبا في الفصل الدراسي الثاني 2019/ 2020، وعددهم(1328) معلماً ومعلمة حسب إحصائية مديرية التربية والتعليم في محافظة مأدبا، موزعين كما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس

المديرية	عدد المعلمين والمعلمات		المجموع
	الذكور	الإناث	
لواء قصبة مأدبا	407	515	922
لواء ذيبان	171	235	406
المجموع الكلي	578	750	1328

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية المتيسرة من المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة مأدبا، وتم تحديد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، إذ تم توزيع (360) استبانة على المعلمين، وتم استرداد (357) استبانة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، والجدول (2) يوضح توزع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الجدول (2) توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغيرات	الفئات / المستويات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	156	43.7 %
	أنثى	201	56.3%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	199	55.7%
	دراسات عليا	158	44.3%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	88	24.6%
	من 5- 10 سنوات	120	33.6%
	10 سنوات فأكثر	149	41.7%
المجموع الكلي		357	100%

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لمستوى الأداء الوظيفي، من خلال الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الأداء الوظيفي، مثل دراسة فرفورة (Farfoura, 2018) ودراسة بني حمدان (Bani Hamdan, 2018). وتكونت الأداة في صورتها الأولية والنهائية من (21) فقرة.

صدق الأداة

للتأكد من الصدق الظاهري تم توزيع الأداة بصورتها الأوليَّة على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التَّدريس في جامعة الشرق الأوسط، والجامعات الأردنيَّة، في تخصصات القيادة التربوية والإدارة التربوية، والأصول التربوية والمناهج، من ذوي الكفاءة والخبرة؛ وذلك بهدف التعرف إلى مدى ملاءمة الفقرات للمقياس وسلامة صياغتها، ووضوح معانيها من الناحية اللغوية، وإجراء أي تعديل وإضافة، ثم إجراء التعديلات اللازمة وفق اقتراحاتهم، حيث اقتصرت التعديلات على إعادة الصياغة لبعض الفقرات وتحسينها دون حذف أو إضافة.

ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيق طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re test) من خلال تطبيقها على عينة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة مأدبا من داخل المجتمع ومن خارج العينة، إذ بلغ عدد أفرادها (30) معلماً ومعلمة، ومن ثم إستخدام معادلة كرونباخ ألفا(Cronbach-Alpha) لإيجاد الاتساق الدّاخلي لفقرات الاستبانة، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) معامل الاتساق الداخليكرونباخ ألفا وثبات الإعادة والدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل ثبات الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
مستوى الأداء الوظيفي	0.96	0.94

يلاحظ من الجدول (3) أنّ قيمة الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق، وتحقيق أغراض الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يعطي خمس إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتُعطى آوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة من (1-5)، وعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة، لتحديد درجة موافقتهم عليها. وقد استخدمت المعادلة الآتية:

طول الفئة= الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس = 4 = 5-1 = 1.33
عدد الفئات 3 3

وقد تم استخدام ثلاثة مستويات للحكم على الفقرات:

مستوى منخفض من (1- 2.33).

مستوى متوسط من(2.34- 3.67).

مستوى مرتفع من (3.68 - 5.00).

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل وتضمن الجنس (ذكر، أنثى)، والخبرة (اقل من 5سنوات، من 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
2. المتغير التابع وتضمن: مستوى الأداء الوظيفي

الأساليب الإحصائية

- استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة.
- استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي.
- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t).

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المحور عرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها وتوصيات الدراسة وفقاً لما يأتي:

نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، كما موضح في الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	يقلل المدير من زمن تنفيذ العمليات.	2.96	1.37	1	متوسط
8	يتوخى العدالة في توزيع (المهمات والأدوار) بين المرؤوسين.	2.96	1.38	1	متوسط
5	ينظم عبء العمل (الإداري والفني).	2.92	1.41	3	متوسط
18	ينظم لقاءات فردية مع المعلمين لمناقشة مستوى تحصيل الطلبة.	2.91	1.38	4	متوسط
6	يحدد مسؤوليات المرؤوسين بوضوح.	2.91	1.41	4	متوسط
20	يخفف من ضغوط العمل اليومية لمرؤوسية.	2.89	1.37	6	متوسط
19	يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.	2.89	1.43	6	متوسط
3	يقدم الدعم (المادي والمعنوي) لمرؤوسية.	2.88	1.37	8	متوسط
2	يؤمن المستلزمات التي تتطلبها العملية التعليمية.	2.86	1.39	9	متوسط
1	يطور الأهداف المأموله الى أهداف واقعية.	2.85	1.35	10	متوسط
10	يصحح أخطاء العمل بالوقت المناسب.	2.84	1.37	11	متوسط
21	يمتلك مهارة إدارة الوقت في عمله.	2.83	1.37	12	متوسط
4	يقوم بزيارات للصفوف بشكل متكرر.	2.83	1.39	12	متوسط
17	يناقش محتوى الأنشطة الصفية مع المعلمين بعد زيارتهم.	2.83	1.42	12	متوسط
12	يشجع كفاءات المرؤوسين على الإبداع.	2.81	1.41	15	متوسط
15	يُقيم علاقات طيبة مع مرؤوسية.	2.79	1.39	16	متوسط
11	يتعاون مع المرؤوسين باتخاذ القرارات المدرسية.	2.77	1.36	17	متوسط
13	يفضل الشراكة مع المجتمع المحلي.	2.77	1.39	17	متوسط
9	يقيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة الأمور التي تخص العملية التعليمية التعلمية لأبنائهم.	2.76	1.42	19	متوسط
14	يعزز الطلبة المتميزين بشكل دوري.	2.75	1.43	20	متوسط
16	يتعاون مع المرؤوسين على إقامة برامج تدريسية متنوعة للتحسين.	2.72	1.38	21	متوسط
	المستوى الكلي	2.84	1.21	متوسط	

يتبيّن من نتائج الجدول (4) أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياريّ (1.21)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بالمستوى المتوسط، فقد تراوحت المتوسّطات الحسابية ما بين (2.72 –2.96)، ويعزى ذلك إلى كثرة المهمات الملقاة على عاتق المدير، فضلاً عن عدد المعلمين والطلبة الكبير في المدارس، مما يجعل من تحقيق الأداء بدرجة عالية شيئا صعباً في ظل الضغوط الناتجة عن هذا العدد وكثرة المهمات، وهذا ما أشار إليه عبد المحسن (Abdel Mohsen,2004) أن حجم المؤسسة والعمل والتي تحتاج إلى موارد كثيرة تؤثر سلبا في مستوى الأداء الوظيفي، كما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى تغيير متطلبات الأداء الوظيفي في ظل التطور التكنولوجي الحاصل وتنوعها وعدم مجاراتها من قبل مديري المدارس، ودخول التقنية كأحد الوسائل المهمة في تحقيق أهداف المدارس، ولعلّ قلة خبرة بعض المديري في

امتلاك مهارات التقنية الكافية تؤدي غلى تراجع مستوى أدائهم الوظيفي، وقد ذكر عطوي (Atwi,2012) أن مهمات مدير المدرسة كثيرة ومتشعبة فهي مرتبطة بكل عناصر العملية التعليمية، وقد يؤثر هذه التشعب في الدقة في العمل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى نمط الإدارة الذي يستخدمه المديرون والذي قد لا يحقق مستوى عال من الأداء الوظيفي، فقد أشارت دراستا القرالة (Al-Qarala,2019) وأبو سيف (Abu Seif, 2019) إلى أنّ نمط القيادة يؤثر في مستوى الأداء الوظيفي وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى عدم الموضوعية في إجابات بعض أفراد عينة الدراسة.

وجاءت الفقرة (7) والتي نصت على "يقلل المدير من زمن تنفيذ العمليات" في الرتبة الأولى، بمتوسّط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.37)، ويعزى ذلك إلى مراعاة مديري المدارس للفروق الفردية والمقدرات بين المعلمين لتنفيذ المهمات، وإعطائهم مساحة من الحرية لتنفيذ مهماتهم حتى لا تكون عبئا عليهم، ومراعاة للظروف المحيطة بالعمل، وتفهم المدير للأعباء التي يتحملها معلمو المدرسة، ووقوفه معهم ومساندته لهم حتى تكون النتائج مرضية، وجاءت الفقرة (16) التي نصت على " يتعاون مع المرؤوسين على إقامة برامج تدريسية متنوعة للتحسين" في الرتبة الأخيرة بمتوسّط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.38)، ويعزى ذلك إلى أنّ البرامج التدريبية التي تعقد تكون منظمة من قبل وزارة التربية والتعليم، ولا تقع على عاتق مديري المدارس، ولكنها تتم بالتنسيق بين الجهتين، وتكون مهمة المرؤوسين تقديم اقتراحات وتصورات عن البرامج التدريسية اللازمة وبيان مستوى الطلبة، أو أن تكون هذه البرامج وفق ما تراه الوزارة ضرورياً، وبذلك فإنّ صلاحيات مديري المدارس في إقامة هذه الدورات تكون مرتبطة بقرارات الوزارة فقط، وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة فرفورة (Farfoura,2018) ودراسة بني حمدان Bani (Hamdan,2018) اللتين أظهرت نتائجهما أنّ مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً، فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة القرالة (Al-Qarala,2019) وأبو سيف (Abu Seif,2019) وأبو غزالة (Abu Ghazaleh,2017) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً.

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: هل توجد فروقٌ ذات دلالة إحصائيَّة عند مستوى(α=0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي، كما تم استخدام اختبار العينات المستقلة (t–test) لعينتين مستقلتين، والجداول الآتية توضح ذلك.

أولا. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس، والجدول (5) يبين نتائج ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
ذكر	156	3.41	1.20	8.42	0.00
أنثى	201	2.41	1.03		

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ت) (8.42) وبمستوى دلالة (0.00) ولصالح الذكور. وقد يعزى ذلك إلى الخصائص بين الجنسين، إذ تزداد المشكلات لدى الذكور كما أن الطلبة الذكور في المدارس الثانوية يُعدون ضمن مرحلة المراهقة التي يكون فيها الطالب مندفعاً ويجب التعامل معه بحذر، كما أن المشكلات بين الطلبة تزداد في هذه المرحلة، وخصائصهم النمائية تؤثر أيضاً في دراستهم وفي تعاملهم مع المعلمين والإداريين، وقد يصعب السيطرة عليهم في بعض الأحيان، وكل ذلك يزيد من مسؤولية مديري المدارس في ضبط أمور المدرسة ويزيد من ضغط العمل عليه، وقد أوردت دراسة أبو غزالة (Abu-Ghazaleh, 2017) أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو غزالة (Abu Ghazaleh,2017) حيث أظهرت النتائج وجود فروق في التقديرات لصالح الذكور، واختلفت مع دراسة أبو سيف (Abu Seif,

(2019 التي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث

ثانيا. متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول (6) يبين نتائج ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس فأقل	199	2.39	1.03	8.74	.000
دراسات عليا	158	3.42	1.19		

يلاحظ من الجدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا. ويعزى ذلك إلى امتلاك أصحاب الدراسات العليا معرفة أفضل عن مفهوم الأداء الوظيفي، وملاحظة مستوى المدير بشكل أدق من طلبة البكالوريوس نتيجة لامتلاكهم المعرفة بهذا الشأن، وإحساسهم بأن الإدارة المدرسية تتطلب بذل مزيد من الجهود لتحقيق أفضل النتائج، ووجود ضعف وتقصير في بعض الجوانب قد لا يلحظها المعلمون الآخرون، وقد يكون لديهم شعور بالمسؤولية أكبر تجاه الأداء الوظيفي، وتطلعات أكبر لتطوير أداء المدرسة الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للمديرين. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو سيف(Abu Seif,2019) ودراسة أبو غزالة (Abu Ghazaleh,2017) في عدم وجود فروق وفق متغير المؤهل العلمي.

ثالثاً.الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الخبرة، والجدول (7) يبين نتائج ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينات الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الخبرة

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	88	2.96	1.18
من 5- 10 سنوات	120	2.92	1.23
10 سنوات فأكثر	149	2.71	1.21
الكلي	357	2.84	1.21

يلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وفقاً لمتغير الخبرة، ولتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات الدلالة الإحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA) كما يوضح الجدول (8) ذلك.

الجدول (8) تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وفقاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	4.86	2	2.43	1.64	1.19
داخل المجموعات	522.00	354	1.47		
الكلي	526.86	356			

يبين الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة، إذ بلغت قيمة ف(1.64) وبمستوى دلالة (.191). ويعزى ذلك إلى الظروف المتشابهة والبيئة المدرسية الواحدة لجميع مستويات الخبرة، واتفاق وجهات نظرهم مع فقرات أداة الدراسة، وغالبا ما يظهر مستوى الأداء الوظيفي وفق الملاحظة المباشرة ووفق مستوى المدرسة والعملية التعليمية، وبالتالي فإن خبرة المعلم القليلة والمرتفعة لا تؤثر في مستوى المدرسة الذي نتج عن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو سيف (Abu Seif, 2019) في عدم وجود فروق في التقديرات وفق متغير الخبرة، واختلفت مع دراسة أبو غزالة (Abu Ghazaleh,2017) التي أظهرت نتائجها وجود فروق في التقديرات وفقا لخبرة أقل من 5 سنوات.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالآتي:

- تخفيف العبء والمهمات عن مديري المدارس للإسهام في تحسين الأداء الوظيفي عندهم.

- إعطاء مزيد من الصلاحيات لمديري المدارس لعقد برامج تدريسية متنوعة لتحسين العملية التعليمية بالتعاون مع المعلمين في المدرسة.
- تشجيع مديري المدارس في محافظة مأدبا على عقد لقاءات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة الأمور التي تخص العملية التعليمية التعلمية لأبنائهم.
- توجيه مديري المدارس إلى تعزيز الطلبة المتميزين بشكل دوري.
- إجراء دراسات أخرى تتناول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظات مختلفة وضمن متغيرات مختلفة عن الدراسة الحالية لتكوين صورة أوضح عن مستوى الأداء الوظيفي في المدارس في الأردن.

References

Abdel Mohsen, T. (2004). **Performance appraisal new entrances to a new world**. Cairo: Arab Thought House.

Abdullah, A.M. (2014). **Administrative control and its impact on job performance in educational institutions by application to the Ministry of Education in Khartoum State** (Unpublished Master's Thesis), Omdurman Islamic University, Khartoum, Sudan.

Abu Hamed, A. (2013). **Evaluation of the principal's performance as an educational leader from the point of view of primary school teachers in the city of Jerusalem**. (Unpublished Master's Thesis), Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.

Abu Seif, R. (2019). **The degree of management practice by values among secondary school principals and its relationship to the level of job performance among teachers in Oman** (Unpublished Master's Thesis). The Hashemite University, Zarqa, Jordan.

Abu Sharkh, N. (2010). **Evaluation of the impact of incentives on the level of job performance in the Palestinian Telecommunications Company from the point of view of employees** (Unpublished Master's Thesis). Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

Abu Taha, S. (2008). **The impact of job burnout on the effectiveness of performance by application on the Palestinian governmental hospitals in the governorates of Gaza** (Unpublished Master's Thesis). An-Najah National University, Nablus, Palestine.

Abu-Ghazaleh, R. (2017). **Work pressures of government secondary school principals and their relationship to their job performance from the point of view of employees in the capital Amman**

governorate (Unpublished Master Thesis). University of the Middle East, Jordan

Akho Irsheida, A. (2006). **Accountability and effectiveness in educational administration**. Amman: Hamed Publishing House.

Al-Attiyah, M. (2013). **Organization Behavior: Behavior of individuals and groups**. Amman: Dar Al Sharq for Publishing and Distribution.

Al-Maawali, I. (2013). **The degree of school principals' practice of administrative control and its relationship to teachers' job performance from the point of view of principals and teachers in the Sultanate of Oman** (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Karak, Jordan.

Al-Qarala, B. (2019). **Management with Ethics for the school principals of Karak Governorate and its relationship to the job performance of teachers** (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Karak: Jordan.

Al-Qaryouti, M. (2010). **Al-Wajeez in human resource management**. Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.

Al-Sharif, R. (2013). **The Role of Administrative Development Department in Improving Job Performance** (Unpublished Master's Thesis). King Abdulaziz University, Riyadh, Saudi Arabia.

Al-Taweel, H. (2006). **Educational administration concepts and prospects**. Amman: Dar Wael for publishing and distribution.

Amer, S. (2011). **Human resource management strategies**. Amman: Dar Al Fikr Publishers and Distributors.

Atwi, J. (2012). **Modern school administration, its theoretical concepts and practical applications**. Amman: House of Culture for Publishing.

Bani Hamdan, H. (2018). **Change management strategies of secondary school principals and their relationship to job performance from the point of view of teachers** (Unpublished Master's Thesis), Amman Arab University, Amman, Jordan.

Bani Hamdan, Kh. & Al-Ethawi, I. (2019). **Modern human resource management--theories and applications**. Amman: National Library.

Dee, T. & Wyckoff, J. (2013). Incentives, selection and teacher performance: evidence from impact. **National Bureau of Economic Research**, 23(3), 1-32

Farfoura, H. (2018). **Job performance of private secondary school principals and its relationship to organizational confidence from**

the point of view of female teachers in the capital governorate of Amman (Unpublished Master's Thesis). Amman Arab University, Amman, Jordan.

Ibrahim, A. (2011). **Educational administration**. Amman: Al-Yazourdi Publishing House.

Kanaan, N. (2010**). Administrative leadership.** Amman: House of Culture for Publishing.

Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). "Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision", **Journal of Educational Administration**. 48 (1), PP7-30.

Lakhila, A. (2013). **The impact of job security on the performance of the worker within the organization** (Unpublished Master's Thesis). University of M'sila, Algeria.

Rabie, H. (2008). **Successful school principal**. Amman: Arab Society Publishing Library.

Reda, H. (2010). **Developing and building human resource systems**. Amman: Dar Al-Raya Publishing.

Rotenberry, P., & Moberg, P. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. **Management Research News**, 30 (3), 203- 215.

Salem, R. (2006). **School and community**. Amman: Arab Society Publishing Library.