جامعة عمان العربية للدراسات العليا
كلية الدراسات التربوية العليا
قسـم الإدارة التربوية والأصول

علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في الأردن

إعداد الطالبة
حليمة عبد الفتاح شهاب اليازجين

إشراف
الأستاذ الدكتور راتب السعود

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة فلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية بكلية الدراسات التربوية العليا في جامعة عمّان العربية للدراسات العليا

٢٠٠٣

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في الأردن

إعداد الطالبة
حليمة عبد الفتاح شهاب اليازجين

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ ٢٠٠٣/٩/٢٠ ، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

		التوقيع
الأستاذ الدكتور أحمد بطاح	رئيساً	.....
الدكتور كايد سلامة	عضواً	.....
الدكتور عباس عبد المهدي	عضواً	.....
الأستاذ الدكتور راتب السعود	عضواً ومشرفاً	.....

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ سُبحانكَ لاَ عِلمَ لَنَآ اِلاَّ مَا عَلَّمتَنَا اِنَّكَ اَنتَ العَلِيمُ الحَـكِيمُ ﴾

سورة البقرة

الآية ٣٢

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإهداء

إلى من كنت أتمنى أن يطول بهما الأجل ليريا ثمرة غرسهما

إلى روح أمي و روح أبي الطاهرتين

اللذين لا زالا شموعاً تنير طريق حياتي ...

وإلى جميع الأهل والأصدقاء والصديقات ...

إلى كل محبي العلم ...

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

حليمة عبد الفتاح

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر وتقدير

أحمد الله أن منّ عليّ بالصحة والعافية وأعانني على مواصلة السير حتى النهاية وأصلي وأسلم على خاتم أنبيائه سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الكرام.

بادئ ذي بدء أتقدم بخالص الشكر والتقدير والوفاء للأساتذة الأفاضل معالي الأستاذ الدكتور سعيد التل رئيس الجامعة والأستاذ الدكتور كايد عبد الحق نائب رئيس الجامعة ومعالي الأستاذ الدكتور عبد الله عويدات عميد كلية الدراسات التربوية العليا لافتتاحهم الجامعة وتوفير فرصة مواصلة الدراسة لي ولزملائي الطلبة وتحقيق طموحاتنا.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير والإعزاز لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور راتب السعود، صاحب العقل النير والخبرة الواسعة، الذي كان لتوجيهاته السديدة وتشجيعه المتواصل ورعايته المستمرة لهذه الدراسة منذ أن كانت مجرد فكرة حتى صارت إلى ما هي عليه، مما سهل لي طريق العمل وذلل الصعاب، فله مني كل التقدير والعرفان.

وكل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة برئاسة الأستاذ الدكتور أحمد بطاح عميد كلية التربية في جامعة مؤتة، والدكتور كايد سلامة رئيس قسم الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، والدكتور عباس مهدي رئيس قسم الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية، على تفضلهم بقبول مناقشتي ولما كان لملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم السديدة من أهمية في إثراء هذه الأطروحة.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الذي لم يبخل عليّ بملاحظاته القيمة التي أسهمت في تطوير هذه الدراسة من بدايتها.

وأوجه شكري وتقديري وعرفاني بالجميل لأستاذي الفاضل الدكتور محمد وليد البطش الذي منحني الكثير من وقته وجهده وقدم لي كل العون والمساعدة والتوجيه بما يتعلق بالجوانب الإحصائية والقياسية لهذه الدراسة، وكان لعلمه أكبر الأثر في إنجاز هذه الدراسة.

وأتوجه بشكري وامتناني لأساتذتي الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة التربوية والأصول حيث كان لهم الفضل في تعزيز معرفتي من خلال المحاضرات في مختلف المساقات وأخص بالشكر الأستاذ الفاضل الدكتور رياض البنا، والأستاذ الفاضل الدكتور رياض ستراك، والأستاذ الفاضل الدكتور عاطف مقابلة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والأستاذ الدكتور يوسف سوالمه ولجميع الأخوة والأخوات العاملين في الجامعة ولجميع أصدقاء وصديقات الدراسة.

كما وأخص بالشكر الجزيل الأخ الكريم الدكتور حفظي شتية والأخ محمد سلام جميعان اللذين تكرما بمراجعة الدراسة وتنقيحها من حيث الصياغة واللغة، والأخوة الأفاضل الأستاذ سعد كليب والأستاذ علي الخطيب والأستاذ محمود حماد، والأخوات فاطمة شاهر ، وإيمان الحسين، وضحى الحديدي، وهدى العمله، على ما قدموه لي من مساعدة.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع الأهل والأخوة والأخوات ولكل من أسهم في إنجاز هذا الجهد وبخاصة مديري ومديرات المدارس والمشرفين التربويين، وجميع الإخوة والأخوات العاملين في مديرية تربية دير علا..

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المحتويات

الإهداء ..... د
شكر وتقدير ..... ه
قائمة المحتويات ..... ز
قائمة الأشكال ..... ح
قائمة الملاحق ..... ل
الملخص ..... م
الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها ١
مقدمة : ١
مشكلة الدراسة : ١٢
هدف الدراسة وأسئلتها : ١٤
أهمية الدراسة : ١٤
تعريف المصطلحات : ١٥
حدود الدراسة : ١٦
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ١٧
أولاً : الأدب النظري : ١٧
ثانياً : الدراسات السابقة ذات الصلة : ٣٧
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات ٥٠
١ . مجتمع الدراسة : ٥٠
٢ . عينة الدراسة : ٥١
٦ . متغيرات الدراسة ٦٠
الفصل الرابع نتائج الدراسة ٦٢
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات ٩٠
أولاً : مناقشة النتائج : ٩٠
ثانياً : التوصيات: ١٠١
المراجع ١٠٣
الملاحق ١١٢
ABSTRACT ١١٦

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	علاقة مستوى صراع الدور بالأداء الوظيفي	٤٣

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الإقليم والمحافظة والمديرية والجنس.	٦٩
٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإقليم والمحافظة والمديرية والجنس.	٧٠
٣	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة .	٧١
٤	توزيع فقرات أداة قياس الأداء الوظيفي بصورته النهائية على مجالات وأبعاد عمل مدير المدرسة الثانوية .	٧٧
٥	معاملات الثبات بإعادة الاختبار للدرجات على أبعاد أداة قياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية والدرجة الكلية.	٧٨
٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على فقرات أداة قياس صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومديراتها والنسب المئوية لعدد المديرين الذين اختاروا كل فئة من فئات سلم الإجابة للفقرة مرتبة ترتيباً تنازلياً.	٨٥
٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على فقرات أداة قياس الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومديراتها والنسب المئوية لعدد المديرين والمديرات الذين اختاروا كل فئة من فئات سلم الإجابة للفقرة مرتبة ترتيباً تنازلياً.	٨٩
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على أبعاد الأداء الوظيفي المقيسة بأداة قياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن والدرجة الكلية على الأبعاد ككل ورتبها .	٩٥
٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات التي تمثل صراع الدور الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغيرات جنس المدير وخبرته ومؤهله وحالته الاجتماعية.	٩٧

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات التي تمثل صراع الدور لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير جنس المدير ونتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.	٩٨
١١	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغيرات خبرة المدير، ومؤهله العلمي، وحالته الاجتماعية على درجات صراع الدور لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن.	٩٩
١٢	مصفوفات الفروق بين المتوسطات المتوقعة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس صراع الدور تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ودلالتها باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية	١٠١
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات التي تمثل الأداء الوظيفي على الأبعاد المقيسة بأداة قياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير جنس المدير ونتائج اختبار (ت) للعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين المتوسطات.	١٠٣
١٤	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الخبرة على درجات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية على أبعاد أداة قياس الأداء الوظيفي للمدير وللأداء الوظيفي ككل.	١٠٤
١٥	مصفوفات الفروقات بين متوسطات أبعاد أداة قياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة ودلالة الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.	١٠٦
١٦	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لتأثير المؤهل العلمي لمدير المدرسة على درجات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية على أبعاد أداة قياس الأداء الوظيفي للمدير وللأداء الوظيفي ككل.	١١٠

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١٧	مصفوفات الفروق بين متوسطات أبعاد أداة قياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في الأردن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ودلالة الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.	١١١
١٨	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الحالة الاجتماعية على درجات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية على أبعاد الأداء الوظيفي للمدير وللأداء الوظيفي ككل.	١١٥
١٩	مصفوفات الفروق بين المتوسطات لأبعاد أداة قياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في الأردن تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ودلالة الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.	١١٦
٢٠	قيم معاملات الارتباط بين الدرجات على أداة قياس صراع الدور والأبعاد الوظيفية لعمل مدير المدرسة الثانوية بالأردن والأداء الوظيفي ككل لعينة الدراسة ككل تبعاً لمتغيرات: جنس المدير، وخبرته، ومؤهله العلمي، وحالته الاجتماعية.	١١٩
٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أبعاد الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي ككل لذوي صراع الدور المرتفع وذوي صراع الدور المنخفض من أفراد عينة الدراسة ونتائج اختبار t لدلالة الفروق بين هذه المتوسطات.	١٢١

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	أسماء المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومديري ومديرات مدارس ثانوية ومشرفين تربويين.	١٥١
٢	أداة قياس صراع الدور بصورتها النهائية.	١٥٣
٣	أداة قياس الأداء الوظيفي بصورتها النهائية.	١٥٧
٤	رسالة تسهيل مهمة الطالبة (١) .	١٦٤
٥	رسالة تسهيل مهمة الطالبة (٢) .	١٦٦

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملخص

علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن

إعداد الطالبة : حليمه عبد الفتاح شهاب اليازجين

إشراف : الأستاذ الدكتور راتب السعود

هدفت هذه الدراســـة إلى تعرف علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومديراتها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما مستوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ؟

٢- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ؟

٣- إلى أي درجـة يختلف مســـتوى صراع الـدور لـدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن باختلاف متغيرات الجنس ، والخبرة ، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية للمدير؟

٤- إلى أي درجة يختلف مســـتوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن باختلاف متغيرات الجنس ، والخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية للمدير؟

٥- هـل هنـاك علاقة ذات دلالة إحصـــائية بين مســـتوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثـانويـة الحكوميـة في الأردن ومســـتوى أدائهم الوظيفي تعزى إلى متغيرات الجنس ، والخبرة ، والمؤهل العلمي ، والحالة الاجتماعية للمدير؟

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، البالغ عددهم (١٠٧٦) مـديراً ومـديرة. أمـا عينـة الـدراســـة فقـد تكونت من ٣٢٦ مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

ولغايات جمع المعلومات ، فقد تم استخدام أداتين طورتهما الباحثة وهما :

١- أداة قياس صراع الدور، واشتمل على ٤٠ فقرة.

٢- أداة قياس الأداء الوظيفي، واشتمل على ٨٠ فقرة.

جرى اسـتخراج المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية على فقرات أداة قياس صراع الدور وأداة قياس الأداء الوظيفي، كما جرى استخراج نتائج اختبار (ت) لاختبار دلالة الفروق بين مستوى أداء الأفراد في عينة الدراسة في حالة متغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه Scheffee في حالة بقية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المتغيرات. ولاستخراج معامل الارتباط بين الدرجات تم استخدام معامل ارتباط بيرسون. وللتعرف إلى علاقة مستوى صراع الدور لدى مديري ومديرات المدارس ومستوى أدائهم الوظيفي، جرى استخراج قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس صراع الدور، والأبعاد الوظيفية، والأداء الوظيفي ككل.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١ - أن مستوى صراع الدور لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن كان أقل من المتوسط .

٢ - أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كان متوسطاً .

٣ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين درجة صراع الدور لدى كل من المديرين والمديرات تعود لمتغيري الجنس والخبرة ، في حين أشارت النتائج إلى أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) ، تعود لمتغيري المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية.

٤ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المديرين والمديرات على أبعاد الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي ككل تعود لمتغير الجنس. أما متغيرات الدراسة الأخرى: (الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية) فقد أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتلك المتغيرات على الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة على أبعاد الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي ككل.

٥ - أما العلاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتبا طية عكسية دالة إحصائياً بين الدرجات على أداة قياس صراع الدور والأبعاد الوظيفية لأداء مدير المدرسة الثانوية والأداء الوظيفي الكلي له، باستثناء مستوى أعلى من ماجستير في متغير المؤهل العلمي وفئة مطلق أو أرمل في متغير الحالة الاجتماعية فقد كانت غير دالة إحصائياً.

أوصت الباحثة بضرورة توفير كافة الإمكانات التي تساعد مدير المدرسة في تنفيذ عمله، وإعطائه الوقت الكافي لإنجازه، ومنحه الحرية الكافية في اتخاذ القرارات بما يتناسب وطبيعة عمله ، بما لا يتجاوز الأنظمة. كما توصي الباحثة بأن تجرى دراسة باستخدام متغيرات أخرى، وعلى مجتمعات أوسع، تشمل مديري المدارس ومديراتها ومعلميها ومعلماتها، في نوعي المدارس : الأساسية والثانوية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة :

تضم المجتمعات البشرية العديد من الأنظمة، التي يزامل بعضها بعضها الآخر. وكل نظام من هذه الأنظمة يتكون من مجموعة من النظم الفرعية، التي ترتبط معاً ضمن شبكة علاقات تميزها. ولكل نظام وظائفه ومهامه ومسؤولياته، وتمثل تلك الوظائف مجموعة المراكز المتوحدة وظيفياً، والتي ينشأ عنها وحدة المجتمع.

وكل شخص في النظام الاجتماعي يقوم بدور، أو بمجموعة من الأدوار، تشكل شخصيته التي تميزه عن غيره من الأشخاص الآخرين داخل الوسط الاجتماعي، فالإنسان له دور في أسرته ومدرسته ومصنعه وغير ذلك، وأدوار الفرد تتأطر بفلسفته ونظمه، كما أن أدوار الفرد تتأثر بأدوار الأفراد الآخرين. فدور المدير مثلاً لا يمكن ممارسته بمعزل عن دور المعلم أو دور التلميذ. ويمثل الدور وحدة حضارية؛ إذ يشتمل على مجموعة المهارات والقدرات والمهمات والمسؤوليات الاجتماعية، وهذه الوحدة الحضارية تربط بين الفرد كنظام واحد، بالمجتمع كنظام كلي (عقل، ١٩٨٥، ١٦٥).

إن تشكل مفهوم الدور يتأثر بطبيعة النظام الذي يوجد به، وكذلك بمجال الدراسات الأنثربولوجية. ويعد عالم الأنثروبولوجي لينتون (Linton) ، أول من أعطى مفهوم الدور الاهتمام الرئيس في العلوم الاجتماعية، وعرفه بأنه مجموعة الأفعال التي يقوم بها الشخص ليؤكد شغله للمركز. كما ميز بين الدور والمركز؛ إذ عد أن المركز مجموعة الحقوق والواجبات، بينما يمثل الدور الجانب الديناميكي النشط. ونقل نيوكمب (NewComb) هذا المفهوم من علم الأنثروبولوجيا إلى علم النفس الاجتماعي، وعده بارسونز (Parsons) م فهوماً ضرورياً لفهم العمل والبنى الاجتماعية. وعرف الدور بأنه: أفعال شخص ما ضمن علاقاته مع أشخاص آخرين يعملون في نظام اجتماعي معين، وعد الدور بمثابة المظهر العملي لمشاركة الفرد في الفعل، أما المركز فهو المشاركة الموضوعية للفرد أياً كانت مكانة هذا الفرد في نسق العلاقات الاجتماعية (صنبر،١٠،١٩٧٩). وعرفه البورت (Alport) بأنه ما يتوقعه المجتمع من الفرد الذي يشغل مركزاً معيناً

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

داخـل الجماعـة، حيث تتأطر الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها الأفراد بالثقافات التي يحييون فيها وينشـطون ضـمنها (محمد، ١٩٩٤، ٦٥). وفي مجال الإدارة جعل كاتز وكاهن (Katz & Kahn) الدور أساس نظرية المنظمة. فالمنظمة عندهما نسـق نظامي لزمرة من الأدوار (صنبر،١٩٧٩،٦). وكلمة دور مأخوذة من المسرـح، حيث تتضـمن كل مسرـحية أدواراً محددة، ويتوقع من الممثل أن يكون أداؤه مطابقاً تماماً لما هو محدد له في المسرحية. وهذا ينطبق على الأدوار الاجتماعية، حيث يتوقع المجتمع من الفرد أن يكون سلوكه مؤطراً بدوره الذي يحدده موقعه (محمد، د.ت، ٣٣). ففي أي منظمة يكون للفرد الواحد دور معين، صمم على هدف من أهداف المنظمة واستراتيجياتها، ويتوقع الآخرون منه القيام بهذا الدور. وإدراك الفرد لطبيعة دوره وبشـــبكة علاقاته وما يتطلبه هذا الدور من ســـلوك يُعد في غاية الأهمية، لأداء دوره بفعالية. ويُعد الفرد مـدركـاً لـدوره إذا تناغمت توقعاته لدوره مع توقعات الآخرين لهذا الدور، وهذا ما يســـمى بإدراك الدور.

ويشتمل مفهوم الدور على عدة أبعاد منها :

١- **نظام الدور** : يعد الدور أفعال الشخص ونشاطاته المتتابعة التي يقوم بها في أثناء علاقاته مع الأشخاص الآخرين، وتكون ذات علاقات متداخلة بالنشاطات المتكررة لهم ضمن النظام الاجتماعي. وإن تقسيم العمل في النظام الاجتماعي أدى إلى تعدد الأدوار واختلافها. وكل مجموعة من هذه الأدو ار المتخصصة والمترابطة تشكل نظاماً معيناً في البناء الاجتماعي، فالمؤسسة التربوية نظام يشمل مجموعة متعددة من الأدوار المتخصصة فمثلاً (دور مدير المدرسة، ودور السكرتير، ودور المرشد، ودور المعلم، ودور الطالب). وهذه الأدوار مترابطة وظيفياً وذات أهداف مشتركة. وإن التباين بين الأدوار شرط لوجود نظم الأدوار وتوافقها في نظام واحد معقد التكوين. وقيام الفرد بعدة أدوار مختلفة ومتخصصة ما هو إلا نتيجة لارتباطه بعلاقات اجتماعية مختلفة داخل نظم متعددة (عثمان، وعضيبات، وساري، وحداد، وعيوش، وعقل، ١٩٩٢، ١١٧؛ و Katz & Kahn, 1966, 174).

٢- **لعب الدور :** يقصد بلعب الدور أو سلوك الدور أو أدائه : مجموعة السلوكات أو النشاطات المحددة التي ينتظر من الفرد القيام بها في موقف معين؛ وقد تكون هذه السلوكات نابعة من طبيعة نفسية لدى الفرد وبذلك يختلف الأفراد في أداء أدوارهم المتشابهة نظراً لاختلاف خصائصهم الشخصية وقدراتهم، كما يمكن أن يكون سلوك الفرد في أثناء أداء دوره ذا طبيعة اجتماعية، فعند القيام بالنشاطات اليومية فإننا نأخذ مجموعة متتالية من الأدوار مثل (أب، ومدير، وطالب، وابن) وسلوكنا

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣- في تلك الأدوار سيكون مختلفاً. إذ إن السلوك الملائم لأحد تلك الأدوار يمكن أن يكون غير ملائم للأدوار الأخرى. وتنوع الأدوار هو انعكاس للأنظمة الاجتماعية التي تؤلف مجموعة أكبر من الأنظمة الثانوية، كالعائلة، ومجموعة الأصدقاء ومجموعة العمل، وفي كل نوع من هذه المجموعات دور أو أكثر علينا القيام به، وهذا يعني أن أداء الدور ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالمكانة الاجتماعية التي يشغلها الفرد في البناء الاجتماعي، وأن أداء الدور في الموقف الاجتماعي ما هو إلا استجابة الفرد لتوقعات الآخرين وتحقيق المعايير الاجتماعية، كما أنه محصلة للتفاعل بين العوامل الاجتماعية والعوامل النفسية في المواقف الاجتماعية (عثمان، وآخرون، ١٩٩٢، ١٧،١٨؛ و NewComb, 1965, 393) .

٤- **محددات الدور :** يتألف البناء الاجتماعي من مجموعة من المكانات الاجتماعية. وكل فرد له مكانة في البناء الاجتماعي تتطلب منه أدواراً محددة، ويكون سلوكه بناء على الثقافة السائدة في البناء الاجتماعي الذي يعمل فيه، وتقوم في الوقت نفسه بتحديد دوره. وأهم هذه المحددات:

أ – إدراك الأفراد الذين يتعامل معهم لمكانته في البناء الاجتماعي.

ب – توقعات أفراد الجماعة لسلوك الأشخاص الذين يشغلون مكانات معينة في النظام.

ج – المعايير والقيم الاجتماعية السائدة وهي: توقعات مشتركة لجميع أفراد المجتمع.

٥- **توقعات الدور:** وهي مجموعة الواجبات والمهام والسلوكات أو النشاطات المحددة التي ينتظر من شاغل الدور أن يؤديها، ويلتزم بها في موقف معين، وترتبط بالبناء الاجتماعي وتشكل جزءاً من الثقافة السائدة فيه. إذ يتم من خلال التنشئة الاجتماعية تعريف الفرد بالتوقعات المنتظرة منه لكل دور سيقوم به، والتدرب عليها، فيتعلم الفرد السلوك المنتظر منه بالنسبة للآخرين. وتشكل هذه التوقعات سلوكه في المواقف الاجتماعية المختلفة. وتُعد بمثابة مقاييس تقييمية تطبق على سلوك أي شخص يحتل موقعاً ما في المؤسسة. وتُعد التوقعات تحفيزية في الشخص، فضلاً عن الخصائص غير الشخصية في الموقف نفسه، وطبيعة المهمة، وتجربة الأفراد السابقة في المهام المشابهة، والرضا الحقيقي الناتج من محتوى الدور. إذ يؤدي استقرار النظام والتفاعل الإيجابي بين الفرد والآخرين إلى تكوين توقعات واضحة للسلوك مرتبطة بالأدوار، في حين يؤدي عدم الاستقرار إلى غموض هذه التوقعات وتعارضها. فضلاً عن القوة الذاتية في الفرد نفسه، فهي مهمة في الحفز على سلوك الدور، إذ يُعد الفرد صانع دور نفسه، ولديه مفهوم عن واجباته، ومجموعة المواقف

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦- والمعتقدات التي عليه أن يقوم بها، أو يتجنبها، فهو يدرك السلوكات التي تحقق مسؤولياته، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وأهدافه الخاصة (عثمان، وآخرون، ١٩٩٢، ١٨ ؛ و Katz & Kahn, 1966, 179-182).

أما أوينز Owens, (1981) فرأى أن توقعات الدور هي توقعات يحملها الشخص عن سلوك دور الآخر. وعدها ساربن (Sarbn) رباط الفرد بالبنى الاجتماعية؛ وعرفها بأنها "مجموعة المدركات العقلية المرتبطة بالأداء، مثل الواجبات والحقوق والصفات العقلية التي يجب أن يظهرها شاغل الدور" وهذه التوقعات تحدد سلوك الفرد بالنسبة لواجبات مركزه وحقوقه" (صنبر، ١٩٧٩، ٨). وقد أشار عقل (١٩٨٥) إلى إن توقعات الدور تتراوح بين مجموعة من الأبعاد منها :

١- تختلف التوقعات في درجة عموميتها وخصوصيتها، من حيث إنها مجموعة من الحقوق والواجبات، فالتوقعات تكون محددة من حيث كيفية وكمية أدائها كما في النظم العسكرية والبيروقراطية، وتكون التوقعات على شكل خطوط عريضة حيث يترك لمؤدي الدور حرية أكبر في الأداء، كما في أدوار الصداقة والأدوار الاجتماعية.

٢- تختلف التوقعات من حيث سعتها، فبعض الأدوار تشمل فترة طويلة من حياة الفرد كدور الجنس (ذكر أم أنثى) والبعض الآخر تدوم فترة أقصر مثل أدوار (أب، أم، مدير).

٣- درجة وضوح التوقعات أو غموضها.

٤- درجة الاتفاق بين الأفراد المرتبطين بدور معين.

يلاحظ إن توقعات الدور لا تقتصر على نمط معين من المنظمات بل تشمل المنظمات الرسمية وغير الرسمية، وهي هامة لكلا النمطين وتوفر تنبؤاً أدق للسلوك، ودرجة محددة من التفاعل الاجتماعي.

والنظام التربوي، كأي نظام اجتماعي يكون فيه بعد مؤسسي يشتمل على وظائف وأدوار وتوقعات، وهناك بعد إنساني له علاقة بشخصيات الأفراد العاملين في النظام وبحاجاتهم وبطرق تمايز أدوارهم وأداءاتهم فيها. وهناك تفاعل بين بعدي المؤسسة والشخصية في النظام التربوي كنظام اجتماعي، أي أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي هو محصلة كل من التوقعات المطلوبة منه من الآخرين وحاجاته الشخصية، بما يشتمل عليه من نزعات وأمزجة. **أي أن** أدوار الأفراد تكون حسب مواقعهم الاجتماعية،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ووفق توقعات الأفراد داخل النظام وخارجه، وحاجاتهم وأبعادهم الشـخصـية، وتوقعات النظام نفسـه، والأبعاد الثقافية والبيولوجية، والمناخ الاجتماعي العام الذي يعمل النظام ضمن إطاره (الطويل، ١٩٩٩، ٧٠-٧٣).

وإذا ما تم تفحص عمل الإداري في أي منظمة، يلاحظ أنه لا يعمل من فراغ، بل يقوم بتأدية أبعاد مختلفة عدة حسب ظروف العمل ومتطلباته، وأنه يتعامل مع أفراد ينتمون إلى جماعات مختلفة داخل المنظمة وخارجها، تؤثر في تحديد دوره وتوقعاته في العمل. فالإداري يتأثر في أثناء أداء دوره بتوقعات زملائه ومرؤوسيه ورؤسائه، لسلوكه من جهة. ومن جهة أخرى يتأثر بمدى إدراكه لوظيفته وتوقعاته لسلوك مرؤوسيه وزملائه(الصباغ، ١٩٨١، ٣٤).

وينبغي على الإداري أن يكون مدركاً لتوقعات الدور عند الأفراد الذين يتعامل معهم، وإن كان من الصـعـب عليـه أن يؤلف بين هـذه التوقعـات (Savage, 1968, 129). كما أنـه ليس لـدى جميع الأفراد التوقعات نفسـها. فمدير المدرسـة بوصـفه إدارياً، يتعامل مع أفراد وجماعات داخل المدرسـة وخارجها، كـالطلبـة، والمعلمين، والإداريين (هيئة المدرسـة)، وأولياء الأمور، ومنظمات المجتمع المحلي. ومدير التربية، وشخصية المدير نفسه، ولكل من هؤلاء توقعاته وحاجاته وأبعاده الشخصية. إذ ليس من المعقول أن يكون باسـتطاعة المدير أن يكتشـف أو يفهم توقعات كل شخص في المدرسة وخارجها. فمن المشكلات التي تواجه المدير في هذه الحالة، تحديد وتعرّف أي من توقعات الأفراد أو الجماعات تؤثر في فعالية أدائه ، وأيها يمكن أن تعزز تلك الفعاليات. وكما أوضـح غروس (Gross) فإن توقعات الدور تختلف في الاتجاه، والوضـوح، والكثـافـة. أي أنـه من الممكن أن تكون توقعـات المـدير متفقـة تمـامـاً مع توقعات الأفراد، أو تكون باتجاه معاكس. وفي حالة تعارض توقعات المدير مع توقعات الأفراد، ينتج صراع دور لدى المدير.

ويعرف صراع الدور (Role Conflict) بأنه تعارض التوقعات المرتبطة بالـــــــــدور Richard (2001, 22,). كما يعرف بأنه حدوث دورين في الوقت نفسه، فيصبح قبول أحدهما عائقا لقبول الآخر، أي أن الرضـا بقبول أحد الأدوار المرسـلة يقصى احتمالية الرضا بالآخر، فالتوقعان متناقضان (Katz, & Kahn 1966,10) . ويحدث صراع الدور أيضـاً في حالة تعارض متطلبات الدور وتوقعـــات الآخرين، أو عندما يتعرض الفرد لمتطلبات متعارضة في آن واحد، حيث يصعب عليه مسايرة مجموعة من التوقعات ذات صلة بالعمل، متعارضـة مع مجموعة أخرى من التوقعات(المشـعان٢٠٠٠، ٦٩). وأشـار جيتزلز وجوبا (Getzels & Guba) إلى أن شخصية الفرد يمكن أن تكون أحد مصادر صراع الدور، ويمكن أن يكون الفرد غير قادر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على تحقيق متطلبات الدور، لأن المطالب غير متجانسة مع احتياجاته الشخصية (Deutscb & Krauss, 1965, 177).

ومن أسباب صراع الأدوار إدراك الفرد نفسه أنه يقوم بدورين أو أكثر، وكلاهما يناسب مواقف معينة، ولا يناسب مواقف أخرى، أو عندما يحدث تغير اجتماعي في حياة الفرد، كأن ينتقل من طبقة اجتماعية إلى طبقة أخرى (زهران، ١٩٧٧،١٤٣). كما ينشأ صراع الدور عندما يواجه الفرد كثيراً من متطلبات العمل المتناقضة، أو عندما يعمل أشياء لا يرغب فيها، ولا يعتقد أنها جزء من عمله. وتتجسد آثار صراع الدور على الفرد في ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، وقلة إشباع الحاجات الاجتماعية (السالم،١٩٩٠،٨٤).

وقد اختلف علماء الاجتماع، وعلماء النفس، في بحث صراع الدور. إذ ركز علماء الاجتماع على الاهتمام بمحددات صراع الدور الناتجة من البيئة التي يتم أداء الدور فيها، والمواقع الاجتماعية والثقافية للدور، بينما ركز علماء النفس على خصائص الفرد الذي يقوم بالدور، وعلى توقعات الفرد الذي يؤدي الدور وإدراكاته، كما ركزوا على أهمية الخصائص الشخصية بوصفها عوامل في صراع الدور. فعلى مستوى المنظمة الرسمية، أشار كل من ريتشارد وسندن (Richard , & Snwden, 1993, 89) إلى أن مجموعة دور مدير المدرسة التي تشكل مكامن صراع دور، تشتمل على ما يلي:

١- المعلمون والإداريون والطلبة والعاملون الذين يرأسهم.

٢- المشرفون التربويون.

٣- مدير التربية، والمدير الإداري، والمدير الفني.

٤- رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم.

٥- الأعضاء العاملون في مديرية التربية والتعليم.

أما على مستوى المنظمة غير الرسمية فمكامن الصراع تشمل:

١- أولياء الأمور.

٢- أعضاء المجتمع المحلي.

٣- الزملاء.

٤- رؤساء الهيئات والمنظمات في المجتمع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لذا فإن دور مدير المدرسة شأنه شأن أي دور اجتماعي آخر، ليس بالدور السهل، بل يشتمل على ممارسات وواجبات معقدة، تتطلب مهارة خاصة لتفعيل دوره ؛ إذ لم يعد دوره مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً ر وتينياً، والمحافظة على النظام. فهو قائد للتطوير والتغيير في مدرسته، والمجتمع المحلي، وهو مشرف مقيم يشجع على الإبداع. فعلى الرغم من أهمية كل العاملين في المدرسة، إلا أن مدير المدرسة له دور أساس في قيادة وتوجيه جهود القوى العاملة التي تعمل معه لبلوغ الأهداف المنشودة للمدرسة، فضلاً عن مسؤوليته في توفير جميع التسهيلات اللازمة في العملية التربوية وتهيئتها (اللواتي،١٩٩٢،١٥) . كما يعد دور مدير المدرسة من الأدوار المهمة جداً، لكونه يؤدي دوراً مهماً في التأثير في قرارات المسؤولين الأعلى منه، والخاصة بالعملية التربوية والتعليمية، فهو يقع في خط الوسط بين مسؤوليه ومرؤوسيه، وبالتالي فإنه يتحكم في نقل الآراء والمعلومات لهؤلاء المسؤولين، ليعتمد عليها عند اتخاذهم القرارات (سمعان ومرسي، ١٩٧٥، ٢٢). فمدير المدرسة يقوم في أثناء تأديته لعمله الوظيفي بمجموعة من الأدوار المتكاملة، التي يتداخل بعضها ببعضها الآخر، ولا يجوز الفصل بينها. وتتمثل هذه الأدوار كما حددها السعود (٢٠٠٢) في:

١ - **الدور الإداري**: ويتضمن توفير الظروف المادية والبشرية لتسيير العملية التربوية في المدرسة.

٢ - **الدور الفني الإشرافي**: ويتطلب من مدير المدرسة قيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية في مدرسته، وحفز المعلمين على الإبداع والابتكار، وتوفير فرص النمو المهني لهم، وتحسين ممارستهم التعليمية.

٣ - **الدور الاجتماعي** : ويتضمن إيجاد علاقة وثيقة بين المدرسة والبيت، مما يفتح آفاقاً للتعاون بين المعلمين والآباء، فضلاً عن ربط المدرسة بقادة المجتمع ومؤسساته المختلفة. وتشكل هذه الأدوار في الواقع العملي مجموعة من المهام والمسؤوليات المتكاملة، التي يقوم بها المدير، وهي متنوعة ومتداخلة، وتمثل أداءه الوظيفي. ويعزى نجاحه وفشله إلى مدى متابعة قيامه بتلك المهام والمسؤوليات أو عدم قيامه بها، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بمستوى المدرسة (رمزي، ١٩٩٧، ١١).

وقد حددت وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٠) الجوانب التي يتضمنها الأداء الوظيفي لمديري المدارس وتشتمل على :

أ - الأداء الإداري والفني ويتضمن : التخطيط، والتنظيم، والخدمات الطلابية، والتحصيل الدراسي، والإعلام المدرسي، والمنهاج، والإشراف، وتنمية الموارد البشرية، والمتابعة والتقويم، والانضباط المدرسي، وبيئة المدرسة المادية، والمجالس المدرسية، والأنشطة، والتقنيات التربوية.

ب – علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن خلال ذلك يقوم مدير المدرسة بتحديد الأهداف بالتعاون مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وكذلك التخطيط للعمل وتنظيمه، وتحديد المهام وتوفير الإمكانات المادية والبشرية لتنفيذ تلك الأهداف، ومن ثم رعاية شؤون الطلبة والمعلمين، والعمل على نموهم ونضجهم ورعاية شؤونهم الاجتماعية، وتقديم التوجيه والإرشاد التربوي لهم . فضلاً عن تنمية المعلمين مهنياً وتوفير فرص النمو المتكامل لهم، وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم، وتنظيم الاتصال والتواصل بينه وبين العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي.

كما يقوم مدير المدرسة بالعمل على إثراء المنهاج المدرسي ومتابعة تنفيذه، والقيام ببحوث إجرائية لتحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه وتواجه المعلمين والطلبة ، ومن ثم عقد الامتحانات واستمرارية التقويم ودراسة مستويات تحصيل الطلبة، ومتابعة النشاطات المدرسية وتشجيع الطلبة على المشاركة فيها، وتنظيم مجالس الآباء والمعلمين، وتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي . وعليه في الوقت نفسه واجب مواجهة تحديات استمرارية التغيير، وإدراك مسؤوليته في توجيه هذا التغيير. ومن المهام والأدوار الأخرى الفريدة للقائد (المدير) في علاقاته مع الأفراد والمجموعات التي تعمل معه السعي الجاد لإحداث نوع من التكامل والتناغم بين التوقعات التي تعيشها المؤسسة وتتطلع إلى تحقيقها عبر أدوارها المرسومة من جهة، وحاجات شاغلي هذه الأدوار وشخصياتهم (الطويل ،١٩٩٩،٧٢).

وللتأكد من تحقق الأداء المطلوب وفق الأهداف المخطط لها، لا بد من عملية التقييم، إذ تؤدي فعالية عملية التقييم إلى زيادة دافعية المدير تجاه عمله، وتزوده بمعلومات عن الواقع الحالي لمدرسته، وتحدد إمكانيات التقدم التي يمكن البدء بها بناءَ على المعلومات المتوافرة، ومعرفة مواطن الضعف والعمل على علاجها (Settle, 1993, 30).

ويؤيد مرسي (١٩٩٨) التقييم الذاتي للمدير ، حيث عده من الأمور المهمة التي تساعد مدير المدرسة على النجاح في مهمته، ورفع مستوى أدائه وكفاءته، وأن يهتم بتقويم نفسه بنفسه، بالاستناد إلى معايير محددة تساعد على القيام بذلك. ويفيد منتزبرق (Mintzberg) بأن الأداء الوظيفي للمديرين، يمكن أن يقاس من خلال توافر عناصر القيادة الإدارية لديهم التي تعنى بإدارة الشؤون الداخلية للمنظمة بشكل يساعد على تقدمها، وتعزيز قدرتها التنافسية (الطراونة، ٢٠٠٢، ٧٦). بينما يرى العبيدي والجبوري أن تقويم أداء المدير هو عملية إصدار الحكم على فاعليته في القيام بالأدوار المتوقعة منه، والواجبات والمسؤوليات المنوطة به بحكم موقعه الوظيفي، مما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية للمدرسة. ويتم التقويم في ضوء مجموعة من المعايير والمؤشرات التي توضح مستوى أدائه (الصائغ، ١٩٩٥، ٢٩٣).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتواجه عملية تقييم الأداء عدداً من المشـكلات مثل اسـتخدام نموذج موحد لتقييم الأداء للعديد من الوظائف بدون ربط التقييم باسـتراتيجية خطة العمل، كما تكون عملية التقييم سـنوية في حين الهدف منها هو تحـديد مجموعة من المهارات التي تحتاجها المنظمة لتصـبح ناجحة ويتبع برنامج تقييم الكفاية برنامج تدريب لمساعدة الأفراد على اكتساب المهارات (Wode & Recardo, 1989, 20)

والأداء الوظيفي للفرد بشكل عام يتأثر بعدد من المتغيرات أوضحها العلي (١٩٨٣) بما يلي :

١- العوامل الموقفية: وتتضـمن كل ما يتعلق ببيئة وظروف العمل التي تؤثر على الأداء سـواء كان منها ما يخضـع لتأثير الإدارة أو لا يخضـع، فالجانب الأكبر من العمل الإداري موجه لتوفير التسـهيلات والعوامل المسـاعدة على إنجاز الأعمال، فمقدرة الفرد على أداء العمل تتوقف على توافر المواد والتسهيلات الضرـورية للأداء. كما أن المقدرة على العمل يلزمها مواد لازمة للتشـغيل ويتأثر بذلك الدافع والرغبة في العمـل إذ إن عدم المقدرة على القيام بالعمل يتحول إلى عدم الرغبة في العمل أي إن العوامل الموقفية تؤثر على مـا يمكن أن يقوم بـه الفرد (المقـدرة والمهـارة) وبمقدار الجهد المبذول لأدائه (الدافعية) وما يفترض أن يكون (دور الإدراك).

٢ – القـدرة والمهـارات : يختلف الأفراد في أدائهم باختلاف الجوانب النفسـية والبدنية والمهارات اليدوية والقدرات الذهنية والعوامل الوراثية المكتسبة، فالقدرة لها علاقة بالأداء كما أن لها علاقة بالمهارات، فالشـخص الذي يمتلك القدرة يفترض أنه يتمكن من اكتسـاب المهارة المصـاحبة لها بطريقة أسرع، كما أنه يمكن التغيير في المهـارات وتنميتها من خلال التدريب والتنمية الإدارية، والقدرة ترتفع بالخبرة والتجربة وما يمكن القيـام بـه يتـأثر برغبـة الفرد. ومـا يقوم بـه الفرد يتأثر برغبته في إنجاز بعض المهام التي يجيد أدائها وترك المهام التي لا يجيد أدائها بكفاءة.

كما أوضح عاشور (١٩٧٨) بأن بورتر ولولر (Porter & Lowler) قد حددا العوامل المؤثرة في الأداء بثلاثة متغيرات هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. فإن الجهد المبـذول أو مـا يسـمى أداء واجبـات العمل تعكس درجة حماس الفرد لأدائه للعمل. وتمثل دافعيته لأداء العمـل بـالكميـة والنوعية المطلوبة. وأن ما يحدد فعالية هذا الجهد هو قدرات الفرد وخبراته السـابقة في مجال العمل كالقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي أو ما يسـمى السـلوك الشـخصي- للفرد العامل يتمثل بتصـوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منهـا عملـه، والكيفيـة التي ينبغي أن يمـارس بهـا دوره في المنظمة كتقيده بمواعيد العمل والالتزام بالدوام، وعلاقته بزملاءه، ورؤسائه، ومرؤوسيه في العمل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن العوامل التي تؤثر في أداء مدير المدرسة ما يلي:

- عوامل مهنية وتتمثل في انخفاض مستوى أداء العاملين، عدم توفر العناصر البشرية المساندة بشكل مناسب مما يضطر مدير المدرسة للقيام بكافة المهام والواجبات في الإدارة وقضاء معظم وقته في الأعمال الإدارية، وضعف أساليب تقييم أدائه.
- عوامل بيئية : وتتمثل في النقص في هيئة التدريس، وعدم كفاية الأعداد المطلوبة للمدرسة، وعدم استقرار الجدول المدرسي الناتج عن تنقلات المعلمين، انقطاع بعض الطلبة وتسربهم.
- عوامل شخصية: كتنوع سلوكات المعلمين من حيث الانتظام والتغيب عن العمل، وأسلوب المدير في الإدارة، والنزعة للتسلط وعدم التعاون، وعدم تفويض بعض صلاحياته للعاملين معه، وحداثة بعض المديرين في الإدارة.
- عوامل اقتصادية : وتتمثل في عدم توفر الإمكانيات المادية المطلوبة لتنفيذ المهام والأنشطة، وتوفير متطلبات المدرسة، وعدم ملائمة الحوافز مع المسؤوليات، ونقص المرافق التعليمية والمعدات الضرورية.
- عوامل مؤسسية : عدم وضوح التعليمات أحياناً بشأن تحديد الأدوار ، والتطورات والتجديدات المتسارعة في الميدان التربوي، وتجدد النظريات والأساليب الإدارية، وتعدد جهات إصدار الأوامر والتعليمات، وتزايد أعداد الطلبة ، وكثرة عدد العاملين في المدرسة، والاختلاف في حاجاتهم الشخصية ورغباتهم، والتعارض بين توقعاتهم وتوقعات دور المدير (وزارة التربية ، ١٩٨٧). وكون مدير المدرسة يعمل مع مجموعة واسعة من أفراد وجماعات تتعايش مع خلفيات ثقافية متعددة وقيم متمايزة واهتمامات متنوعة، فإنه من الطبيعي أن تكون هناك كوامن صراع في تفعيل الأدوار، وهذا من شأنه التأثير في الأداء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد أشار المير (١٩٩٥) إلى أن مارشال (Marshal) قد بين في دراسته أن الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية أكثر عرضة للتأثر بالنتائج السلبية لصراع الدور مما يشير إلى احتمال وجود فروق في النتائج، والعلاقة بين صراع الدور، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي باختلاف فئات الأعمال. وأكد مايلز (Miles) في دراسته على عينة من المديرين والمرؤوسين، قام بفحص دور كل منهم، وكيف يؤثر في سلوكه، وتبين له أن صراع الدور يؤدي إلى صراع داخلي حاد، وزيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض الثقة في الرؤساء والمنظمة بعامة، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض فاعلية المدير وتدني أدائه الوظيفي (عسكر،١٩٨٨،١٣). وأظهرت دراسة قامت بها دوميان (1980) Domian أن صراع الدور من العوامل التي تؤثر في المديرين وتؤدي إلى تدني رضاهم الوظيفي. كما وجد كوبر (Cooper) أن صراع الدور هو أحد العوامل المرتبطة بالاحتراق النفسي لدى المديرين.

كما حدد لندلو (Lindelow) مصادر الصراع لدى مديري المدارس فكان منها ما يدور حول الاختلافات في ا لكفاءات، والاختلافات الناشئة بسبب الفروق الفردية في القيم، والأهداف، والأدوار (رمضان، ٢٠٠١، ٥٥) .

وقد أثبتت الدراسات التي أجريت في الأردن على أن صراع الدور من العوامل الرئيسة الضاغطة على مدير المدرسة، وتسبب له الاحتراق النفسي- والقلق، والتوتر، والإحباط. فقد أثبتت دراسة أبو مغلي (١٩٨٧) بأن العوامل المؤدية إلى التوتر النفسي- لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية تمثلت بغموض الدور وصراع الدور. كما أكدت شديفات (١٩٩٩) في دراستها بأن التضارب في توقعات الدور تخلق صراعاً نفسياً لدى الفرد، ويطلق على هذا النوع من الضغط صراع الدور وأن هناك علاقة موجبة بين ضغط العمل، والأداء وأن زيادة ضغط العمل التنظيمي يؤدي إلى تدني مستوى الأداء عند عينة الدراسة.

كما أشار العقرباوي (١٩٩٤) إلى أن هناك عوامل كثيرة تسهم في حدوث الضغوط المهنية لمدير المدرسة، منها حجم متطلبات العمل، والتعارض في الأدوار المطلوبة، وغياب المشاركة في اتخاذ القرار مما يجعله يشعر بأن مهنته لا تعمل على إشباع حاجاته ، وإنها غير ملائمة له.

وأكدت السميرات (١٩٩٥) أن عدداً كبيراً من المديرين يعانون من الضغط النفسي- ويبحثون عن طرق للتعامل مع الضغط النفسي- الموجود في بيئة العمل كغيرهم من مديري المؤسسات الصناعية ، وإن الإدارة تعد من أكثر الوظائف الضاغطة، وهي واحدة من أكثر مستويات الأعمال في الحياة التنظيمية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والاجتماعية صـــعوبة ولها مطالبها المتعددة التي زادت تعقيداً نتيجة للتطورات التكنولوجية، وما أحـدثتـه من تغييرات كثيرة في تشـــكيـل الإدارة وأنمـاطهـا، مما يتطلـب من القائمين بأعمال الإدارة مواجهة تحديات النظم البشرية والعلاقات الإنسانية.

مما سبق يتبين أن إدارة المدرسة ممثلة بمديريها يجدون أنفسهم في مواقف متصارعة سواء منها ما يتعلق بعملهم داخل المدرســة نتيجة تعاملهم مع الطلبة واحتياجاتهم ومشــكلاتهم أو ما يتعلق بالمعلمين حيث تتشعب اهتماماتهم، ورغباتهم، ومسؤولية المدير لإرضاء تلك الرغبات. وعمل التوازنات داخل المدرسة فضلاً عن ما يواجهه بسبب التعامل مع الإدارات الوسطى وتوقعاتهم تجاه دوره ، أو ما يواجهه أثناء تعامله مع أوليـاء الأمور فضـــلاً عن اهتماماته نحو أسرته وتوقعاتهم منه كأب وزوج والتي يحتل جزءاً من تفكيره وتؤثر فيـه. فلكل منهم توقعاته الخاصـــة والتي ربما لا تتفق وتوقعات المدير مما يســـبب له صراع الدور، وينعكس على أدائه وتعامله مع الأفراد العاملين معه من إداريين ومعلمين وطلبة وعاملين داخل المدرســـة، ومن يتعامل معهم خارج المدرسة، فتظهر على سلوكه الفوضى والقلق والتشتت وعدم التركيز وأي التوقعات يحقق وبأي المهام يبدأ أولاً ورغبا ت أي الأفراد يلبي. ونظراً لما لمدير المدرســـة الثانوية من أهمية في توجيه العملية التعليمية وقيادة التغيير ومواكبة التطورات الحديثة فقد شـــعرت الباحثة بمشـــكلة البحث الحالي بالتعرف على صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي.

مشكلة الدراسة :

تُعد الإدارة المدرسـية (المسـتوى التنفيذي في الإدارة التربوية) في النظام التربوي من أكثر مسـتوياته تعاملا مع التلاميذ والمعلمين داخل المدرســـة بخاصـــة، ومع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بعامة. ويتم عند هذا المسـتوى تنفيذ كثير من الخطط والبرامج والنشـاطات التي تسـتهدف تنمية شـخصيات التلاميذ بشكل شمولي ومتوازن، بغية تحقيق الهدف النهائي للعملية التربوية، وهو بناء الإنسان الصالح. ومن هنا كان لزاما على مدير المدرســة بشــكل خاص والمعلمين والعاملين معه في المدرســة بشــكل عام، ضرورة تفهم توقعات النظام التربوي والمجتمع الذي يحتضن هذا النظام.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن دور مدير المدرسة لم يعد دورا تقليديا يهدف إلى تسيير أمور المدرسة بشكل رتيب، بل أصبح دورا قياديا مهماً ومميزا. ولم تعد الإدارة المدرسية مجرد وظيفة تقليدية، بل أصبحت تخصصا مهنيا يرتكز إلى العلم والنظرية، وإلى التدريب والتطوير المستمرين. كما أصبحت نقطة الارتكاز لتحقيق ما تصبو إليه الإدارة الوسطى والعليا. ومن هنا، فقد كان لزاما على الإدارة المدرسية أن ترتقي من المستوى التقليدي إلى مستوى القيادة التربوية الواعية، القادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية التعلمية.

وقد نصت توصيات المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي المنعقد في عمان عام ١٩٨٧، والمؤتمر الثاني المنعقد في الفترة من ٩-١٠/٤/ ١٩٩٤ والخاص بالتطوير التربوي على ضرورة تطوير مهارات مديري المدارس وتنمية قدراتهم. ومن التجربة الشخصية للباحثة كمديرة مدرسة ثانوية سابقة، وكمسؤولة إدارية في مديرية تربية وتعليم حاليا، لاحظت أن هناك تعارضاً في الأدوار الملقاة على عاتق مدير المدرسة ، وتداخلاً في الوظائف التي يؤديها، يصاحب ذلك مستويات عالية من التوقعات التي يتوقع النظام التربوي والمجتمع من المدير تحقيقها، كل ذلك في ظل مدخلات تربوية قد لا تكون بالمستوى المطلوب، وبخاصة فيما يتعلق بكفاءة المعلمين، وبعض الظروف الإدارية الأخرى، الأمر الذي يسبب للمدير ضغوط عمل كبيرة، تؤدي إلى صراع تبدو آثاره وملامحه على طريقة تنفيذه لأدواره الأساسية: (الإدارية، والفنية والاجتماعية)، وهذا أمر هام له حساسيته، خاصة وأن ما يميز مدير المدرسة الثانوية أنه يشرف على تربية فئة هامة من الطلبة، ستتخرج إما للحياة العملية أو لمتابعة الدراسة، وتشكل هذه الفئة قطاعاً بالغ الأهمية، من كونها وسيلة رئيسة للتقدم الاقتصادي والاجتماعي ، مما يتطلب منه أن يكون حساساً تجاه حاجاتهم كجماعة، قادراً على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وتحقيق الأهداف الأساسية للمدرسة، وبذلك يكون معرضاً للكثير من المطالب والتوقعات من الإدارة وأولياء الأمور، مما يجعله يواجه أعمالاً مثيرة ومتحدية لتحقيق المطلوب منه، ومما يعانيه مدير المدرسة من كثافة في العمل، وتعدد الأطراف التي يتعامل معها، تولدت لدى الباحثة مشكلة الدراسة الحالية ، التي تتمحور حول صراع الدور الذي يعانيه مدير المدرسة الثانوية في الأردن أثناء عمله وعلاقته بأدائه الوظيفي. وقد تمت صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :

ما علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هدف الدراسة وأسئلتها :

هـدفـت هـذه الـدراســة إلى تعرف علاقة صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن بأدائهم الوظيفي، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما مستوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ؟

٢- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ؟

٣- إلى أي درجة يختلف مســتوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية للمدير؟

٤- إلى أي درجـة يختلف مســتوى الأداء الوظيفي لـدى مـديري المـدارس الثـانويـة الحكوميـة في الأردن باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية للمدير؟

٥- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصـائية بين مسـتوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومســتوى أدائهم الوظيفي تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهـل العلمي، والحـالـة الاجتماعية للمدير؟

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراســة من كونها معنية بتعرف عامل مهم من عوامل ضــغوط العمل، وهو صراع الدور؛ إذ إن كثيراً من المنظمات تتعامل مع صراع الدور بعدم الاهتمام واللامبالاة، على الرغم من ما يحدثه من آثار سلبية في صحة الفرد و أدائه. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال :

- إلقاء الضـوء على موضـوع صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتـه بـأدائهم الوظيفي. وتوجيـه مـديري المدارس إلى كيفية التعامل مع صراع الدور ومحاولة تجنبه.
- توجيه أنظار المسـؤولين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وأصـحاب القرار، والمؤسـسـات التربويـة الأخرى الاســتفـادة من نتـائجهـا، للعمـل على تحديد واجبات مدير المدرســة وتوضـيحها، والتنسـيق بين توقعات الدور وحاجات شـاغليه ورغباتهم، على الشـكل الذي يمكن المـدير من أداء دوره على أكمـل وجـه، ويحقق أعلى مســتوى من فـاعليـه الأداء الوظيفي، والاّ يتجاهل موضوع صراع الدور، وأن يتعامل معه على أنه حقيقة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

-

- تمكين الباحثين من الاستفادة من أداتي الدراسة خاصة أداة قياس صراع الدور.

تعريف المصطلحات :

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات وفيما يلي توضيح لكل منها :

١ - **الدور :** في مجال الإدارة العامة عرف حسن (١٩٧٨) الدور بأنه مجموعة الأنشطة والسلوكات التي يجب أداؤها في الوظيفة المعينة، وهذا يمثل البعد الرسمي للدور الذي يتحدد لمن يشغل الوظيفة عن طريق اسمها وتوصيف السلطات للمسؤوليات والواجبات بها.

وفي مجال الإدارة التربوية فقد عرفه الطويل (١٩٨٦، ٢٩٤) بأنه: مجموعة من المهمات المترابطة التي تشكل سبيلاً ومدخلاً لفهم النظام، وما هو متوقع منه، وما يفترض أن يحقق من مهامات وغايات وأهداف، باعتبار أن لكل دور توقعاته المعيارية المتفق عليها وتتحدد على هدى منها أداءات من يشغلونه وسلوكاتهم. والدور هو أصغر وحدة من مكونات البعد الاجتماعي للنظام.

وعرفت الباحثة الدور إجرائياً بأنه: مجموعة المهمات والسلوكات والأنشطة التي يؤديها الفرد، والمتوقعة منه في موقف ما حسب معايير خاصة تتحدد بموجبها أداءات من يشغلونه وسلوكاتهم.

٢ . **صراع الدور :** عرّفه الصبّاغ (١٩٨١) بأنه الموقف الذي يجد الإداري نفسه فيه مطالباً بأداء سلوكين متعارضين في آن واحد. ورأى الطويل (١٩٩٩، ٧٣) بأن صراع الدور هو عدم التناغم والانسجام بين توقعات الدور وحاجات شاغلي هذه الأدوار ورغباتهم وشخصياتهم.

وعرفته الباحثة إجرائياً بالدرجة الكلية المتحققة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس صراع الدور الذي قامت الباحثة بإعداده لهذه الغاية.

٣ . **الأداء الوظيفي :** عرفه جوفمان (Goffman) بأنه كل النشاطات المعطاة للفرد المشارك في موقف ما، وتساعده في التأثير في الأفراد أو المشاركين الآخرين (Deutscb & Krauss, 1965, 76).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعرفت الباحثة الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه : النشـــاط الذي بموجبه يتمكن الفرد من إنجاز المهام والأهداف والواجبات المخطط لها بإتقان وتنفيذها، وكما هو مرسـوم لها بالوصـف الوظيفي، ويمثل في هذه الدراسة مجموعة من المجالات المكونة لتوقعات مرتبطة بسلوك مديري المدارس الثانوية. ويقاس بالدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسـة على الأبعاد التي تقيسـها أداة الدراسة الخاصة بالأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية بالأردن والتي قامت الباحثة بتطويره لهذه الغاية.

٤ . **مدير المدرســة الثانوية:** هو الشــخص المعين رســمياً من وزارة التربية والتعليم الأردنية ويحمل مؤهلاً جـامعيـاً كحـد أدنى، ولـديـه خبرة في التـدريس لا تقـل عن خمس ســـنوات للقيـام بالمهام الإدارية والفنية والاجتماعية على صعيد المدرسة والمجتمع (وزارة التربية والتعليم، ٣، لعام ١٩٩٤).

٥ . **المدرســة الثانوية الحكومية:** هي المؤســســة التربوية المدارة رســمياً من وزارة التربية والتعليم الأردنية وتضـم صفاً ثانوياً أو أكثر، بغض النظر عن نوع التعليم فيها (مهني أو أكاديمي) (وزارة التربية والتعليم، ٣ ، لعام ١٩٩٤).

حـدود الدراسة :

تحددت هذه الدراسة بالمحددات التالية :

١- اقتصرت هذه الدراسـة على مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في الأردن للعام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ وبالتالي فإن نتائجها تبقى في إطار ذلك.

٢- تحدَّدت هذه الدراسـة بأداتيها اللتين طورتهما الباحثة، وبدرجات الصـدق والثبات لهاتين الأداتين، وبموضوعية ودقة استجابات أفراد عينة الدراسة على هاتين الأداتين .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تم في هـذا الفصـــل عرض الإطار النظري لهذا البحث فيما يتعلق بصرـــاع الدور والأداء الوظيفي والعلاقة بين مســـتوى صراع الدور ومســـتوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وبيان الدراسات السابقة ذات العلاقة.

أولاً : الأدب الـنـظـري :

يعد مدير المدرسة أحد الركائز الأساسية في المنظومة التعليمية، بسبب الدور الرئيس الذي يقوم به في هذه العملية التربوية. ويشـير الدور إلى مجموعة الأنشطة المتكاملة التي يقوم بها، ومجموعة السلوكات التي يتوقعها الآخرون منه. فهو والأفراد العاملون معه في المدرســة يقومون بمجموعة من الأدوار. ويشــكل هؤلاء الأفراد ما يطلق عليه مجموعة الدور، ففي داخل المدرســة تشــمل مجموعة الدور: مســاعد المدير، والمعلمين، والهيئة الإدارية، والطلبة، والعاملين، ومن خارجها تشمل: الأسرة، وأعضاء المجتمع، وأولياء الأمور، والزملاء، وأعضاء الهيئات والمنظمات الرسمية وغير الرسمية. ويتعرض المدير في أثناء أدائه لدوره في المدرسة لمجموعـة من التوقعات، وهي متطلبات الدور التي تأتي إليه من مجموعة الدور التي ينتمي إليها، وتصـــل إليه من خلال وسـائل الاتصـال المتعددة. وكثيراً ما تكون هذه التوقعات متضـاربة، فتخلق له صراعاً نفسياً تتوقف حدته على قوة هذه الضـغوط، وعلى قوة شـخصـيته. ويطلق على هذا النوع من الضـغوط صراع الدور، ويقصـــد به تعرض الفرد لمجموعتين متعارضـــتين من توقعات الدور في آن واحد، وتحقيق إحداهما يجعل من الصـــعب تحقيق الأخرى. فمدير المدرســـة يتوقع من المعلمين تنفيذ الخطة التربوية، والمعلمون يتوقعون من مدير المدرســة تقديم كل مســاعدة ممكنة لهم، والدفاع عن حقوقهم أمام المشرـف التربوي، والإدارة. والمجتمع المحلي يتوقع من المدرسة تربية أطفاله بطريقة سوية متكاملة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وإيمانا بجهد المدير وعطائه، لما لهما من أثر في مستوى أدائه في العمل، يجب الاهتمام به، والتعرف إلى أحد عوامل ضغط العمل لديه، وهو صراع الدور، الذي تؤدي حدته إلى نتائج سلبية بالنسبة له، وتنعكس على أدائه، وعلى أداء الأفراد والجماعات الذين يتعاملون معه بشكل خاص، وعلى المنظمة التي يعمل فيها، والمجتمع الذي تنتمي إليه المنظمة بشكل عام.

واستعرضت الباحثة الجوانب المهمة المتصلة بصراع الدور لدى مدير المدرسة، وأدائه الوظيفي والعلاقة بينهما، وذلك على النحو الآتي :

١ - صراع الدور :

أ - مفهوم صراع الدور.

ب - أشكال صراع الدور.

ج - أسباب صراع الدور في المنظمات.

د - أنواع صراع الدور في المنظمات.

هـ - نتائج صراع الدور :

١- النتائج السلبية.

٢- النتائج الإيجابية.

و - استراتيجيات إدارة صراع الدور

٢ - الأداء الوظيفي :

أ - مفهوم الأداء الوظيفي

ب - الأدوار المرتبطة بالأداء الوظيفي.

ج - العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي.

د - الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء.

٣ - العلاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي.

وفيما يلي توضيح للعناصر المتصلة بصراع الدور والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، وذلك على النحو التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١ . صراع الدور :

يتضـمن الجزء التالي توضـيحاً لصرـاع الدور من خلال توضـيح مفهومه، وأشـكاله، وأسـبابه، في المنظمات ولدى مديري المدارس، وأنواعه، والنتائج التي يتسبب فيها، واستراتيجيات تجنبه ، وأساليب حله.

أ – مفهوم صراع الدور :

عرّفه عثمان وآخرون (١٩٩٢) بأنه عدم الاتسـاق بين دورين أو أكثر يتوقع أن يقوم بهما الفرد في وضـع معين وحينئذ يتداخل أداء أحد الأدوار مع دور آخر، أو يتصارع معه. ويعد صراع الدور من مترتبات الضـغوط الفردية للعاملين في النظام، التي سـتشـتمـل عليه الدراسـة الحالية، وهو أمر لابد منه، كما أنه نتيجة ثانوية للحياة المعاصرة. والصـراع قد يكون إيجابياً، كما قد تكون له تأثيراته السـلبية في إنتاجية الفرد، ورضاه، وأدائه الوظيفي. وأرجع رايزو (Rizzo) سبب ذلك إلى عدم تطبيق مبادئ الإدارة مثل: مبـدأ تدرج السلطة، ومبدأ وحدة الأمر . كما أن تصميـمات الهيكـل التنظيمي قد تتسبب في ظهور صراع الدور أحيانا (العبد القادر ، والمير، ١٩٩٦، ٣٢١). كما وجد كول (Coal) أن صراع الـدور ناتج من تعدد الأدوار والتعقيد في الوظائف وعـبء المسؤولية والمتطلبـات غير المتوافقة مع الآخرين، وعد فـان سلف (Fan Self) أن هـذه الظروف ينتج منهـا التغيب عـن العمل وتدني مسـتوى فعالية ورضا العاملين وأدائهم الوظيفي (Kenneth&Brenda, 1997, 25).

ب - أشكال صراع الدور:

يتخذ صراع الدور أشكالاً عدة منها:

١- صراع داخل الدور نفسه ناتج من تعارض الأدوار التي يعيشها الفرد.

٢- صراع الدور مع الفرد نفسه (صراع الدور الشخصي) الناتج من كون متطلبات الدور لا تتناسب مع قيم الفرد التي يتمسـك بهـا، ورغبـاتـه، أو معتقداته (نيول،١٩٨٨، ١٨٩؛ و Katz, & Kahn, 1966, 171).

٣- صراع دور سـببه المرسـل حيث عندما يقوم بممارسـات متعارضـة في أثناء تفاعله مع شـاغل دور يحدد في النظام، كأن يطلب من مدير المدرسـة أن يشـارك الطلبة بالأنشـطة المدرسـية داخل المدرسة وتمثيلها للمديرية على مستوى اللواء اوالمحافظة، وفي الوقت نفسه يطلب من المدير أن يكرس الطلبة جهودهم لرفع مستواهم التحصيلي، واستثمار معظم وقتهم في الدرس والمواظبة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤- صراع دور ناتج بين مرسلين مختلفين (الصراع بين مرسلي الدور) أي عندما يختلف اثنان أو أكثر من أعضاء مجموعة الدور في توقعاتهم تجاه دور معين مع شاغل الدور.ففي المؤسسة التربوية نجد أن مدير التربية والتعليم يتوقع من مدير المدرسة أن يضبط المعلمين والطلبة، في حين يتوقع المعلمون والطلبة من المدير أن يتعامل معهم بديمقراطية وتسامح ، فيتردد المدير في التوفيق بين التوقعين .

٥- صراع تعدد الأدوار؛ أي عندما يطلب من الفرد القيام بأدوار متعددة في وقت واحد داخل المنظمة وخارجها، وتكون التوقعات المرتبطة بهذه الأدوار متعارضة، وبذلك ينشأ الصراع داخل الأدوار التي يشغلها الفرد الواحد (الحسن، ١٩٩٩، ١٦٣-١٦٤؛ وراشد، ١٩٩٢، ٨١) فالدور الوظيفي لمدير المدرسة يتطلب منه أن يكون رسمياً في المدرسة، وهذا يتعارض مع دوره كأب تجاه ابنه كطالب في المدرسة نفسها؛ إذ يتطلب منه أن يكون عاطفياً معه ويعامله برفق.

٦- صراع الأدوار المتشابهة : يحدث عندما يطلب من أكثر من فرد القيام بالدور نفسه، فينتج الصراع بين الفرد ونفسه، أو مع الآخرين، مما يؤدي إلى مزيد من هدر الوقت والجهد، ويتعمد بعضهم تعطيل أعمال بعضهم الآخر (ضمور الدور)، ففي حالة تكليف المشرف التربوي بمتابعة المعلم، (وفي الوقت نفسه هذا جزء من واجب المدير كمشرف تربوي مقيم) فإن كلاً منهما يرى أنه على صواب ، ويعد موقف الطرف الآخر تدخلاً في عمله وتعطيلاً لدوره.

٧- صراع الدور النفسي: ينجم عن عدم التناغم بين طبيعة الفرد وشخصيته، والدور الذي يقوم به. وهنا يكون الصراع بين الفرد ونفسه. وبما أن مدير المدرسة يتعامل مع أفراد ومجموعات متعددة ومختلفة، ويقوم بمهام عدة، فإن هذا يتطلب منه أن يكون مبادرا ذا شخصية قوية، فإذا كان المدير من النوع الخجول والمنطوي على نفسه، فإنه بذلك لا يستطيع تحقيق توقعات الأفراد العاملين معه، مما يجعله يشعر بالضيق والحرج ويتعرض لصراع الدور بينه وبين نفسه.

٨- مدى ملاءمة الدور: عندما لا يكون الفرد مناسبا للعمل في المؤسسة، فلا يستطيع أن يتكيف داخل تلك المؤسسة، مما يجعله يعيش في حالة صراع مستمر (بارون،١٩٩٩،٥٨-٦٢). فإذا كان تخصص المدير غير مناسب للعمل في مجال التربية وإدارة المدرسة، وكانت قدراته محدودة ولا يستطيع القيام بأعباء دوره، وغير قادر على التكيف مع المؤسسة والعاملين فيها، فإنه سيتعرض لصراع الدور.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٩- صراع الأدوار من حيث وصف الآخرين لها، ويتضمن هذا النوع من الصراع توقعات متناقضة من قبل مجموعتين أو أكثر للدور نفسه (عقل،١٩٨٥، ١٨٠-١٨١ ؛ و Grace 1972, 3).

١٠- صراع دور داخلي: ينتج من عدم الانسجام في توقعات الدور، مما يجعل المدير غير متحقق من الدور الذي يجب عليه أن يتبناه. وقد أشار أوينز Owens (1981) بأن ساربن (Sarbin) ذكر أن صراع الدور الداخلي ينتج عندما يشغل الفرد مركزين أو أكثر في الوقت نفسه، وعندها تتعارض توقعاته مع توقعات الآخرين، مثال: الصراع الناتج عند المدير بين تلبية توقعات دوره الرسمي، وتلبية توقعات دوره كأب. ويحدث صراع الدور الداخلي عندما تتعارض حاجات الفرد الشخصية وتوقعات الدور الذي يشغله. مثال على ذلك: مدير المدرسة الذي يطلب منه توخي الاقتصاد في عملياته التعليمية، نتيجة لحدوث ضغوط مالية أدت إلى تخفيض مخصصات المدرسة المالية، وهذا يعني اختيار المسؤولين توجيه المدرسة نحو المستوى التربوي الاعتيادي. فهذا المدير لا بد وأن يشعر في داخله بصراع، لعجزه - بسبب ظروف قاهرة -عن أداء دوره، والحد من مبادرته، وإحداث التجديد بالوجه الذي يتفق مع إمكاناته وتوقعاته.

١١- صراع الدور الخارجي، يحدث عندما يحاول الأفراد والجماعات أن يفرضوا توقعاتهم، وذلك بتحد مباشر للدور الذي اختاره المدير (Richard &Snwden, 1993, 70-22) .

١٢- صراع يتعلق بمشكلات الأفراد الناتجة من عدم انسجام الدور، ويأخذ أشكالاً عدة:

- عدم الانسجام بين شخصية المدير وتوقعات الدور.
- عدم انسجام توقعات الدور بين من يوجهون الدور، وبيئة ثقافية واجتماعية محددة.
- عدم الانسجام بين توقعات المدير نفسه، وتوقعات الأفراد والمجموعات الأخرى. (Grace, 1972, 5).

١٤- صراع بين قيم الفرد، وقيم المؤسسة التي يعمل فيها.

١٥- صراع بين متطلبات العمل، وحياة الفرد الشخصية.

١٦-صراع بين قدرات العامل، وتطلعات المؤسسة (الرشدان، ١٩٩٥، ٥٢).

١٧- صراع تداخل الأدوار، ومصدره قيام الفرد بأدوار متعددة في تنظيمات مختلفة، الأمر الذي يضطره لأن يؤدي أدواراً مختلفة نتيجة طبيعة التنظيمات المختلفة، فالمشرف التربوي يعمل مراقباً للمعلمين، وفي الوقت نفسه يدافع عن حقوقهم (العمايرة، ١٩٩٩، ٢٣١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج - أسباب صراع الدور في المنظمات:

توجد أسباب عدة تؤدي إلى حدوث صراع الدور لدى الأفراد في المنظمات، منها مايتعلق بشخصية المدير، وطبيعة زملاء العمل، وقيم الفرد، ومنها يتعلق بقيم المنظمة، ونوع المنظمة، وقد حددها هيجمان (١٩٩٨) بما يلي :

١- تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات؛ ففي حالة إنجاز المدير أعماله اليومية التي تمليها عليه أدوار عمله، والمكلف بها، يطالب في الوقت نفسه القيام بمهام أخرى من قبل رؤسائه في الإدارة الوسطى أو العليا، كأن يطلب منه في أثناء تنفيذ برنامج عمله اليومي، الإعداد لعقد ورشة عمل لمعلمي الحاسوب التابعة للمديرية في مختبر المدرسة، دون علم مسبق، مع عدم توافر جميع الإمكانات اللازمة لتنفيذ الورشة.

٢- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة في حالة اختلاف الطريقة التي يطبقها المدير في معاملاته بشكل غير رسمي، عن الأسلوب والصيغة الرسمية التي تفرضها المنظمة، وتطالب المدير بتطبيقها، مما يؤدي إلى عدم التوافق مع حاجات الفرد، خاصة عندما يكون المدير ذا شخصية ناجحة، ويسعى لتحقيق الذات، في حين تحاول المنظمة أن تجعل الأفراد معتمدين عليها. ومثال ذلك، عندما ينسق مدير المدرسة لتنفيذ حصة نموذجية من قبل أحد معلمي المدرسة لمعلمي المبحث الواحد في مدرسته، فإن ذلك يتعارض مع توقعات المشرف التربوي بتنفيذ الحصة بتوجيه منه وبإشراف مديرية التربية.

٣- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة وتوجيهاتها، والالتزام بمهامه ومسؤولياته الموضحة في الوصف الوظيفي لعمله، أو تنفيذ رغبات زملائه في العمل، والتي ربما تعني الخروج عن مهامه وواجباته، وتتعارض مع توجيهات رئيسه المباشر، مما يجعله يشعر بالخوف والتردد في أداء هذه الأعمال، فمثلا يتوقع المعلمون من المدير السماح لهم بمغادرة المدرسة بعد إنهاء الحصص المقررة لهم على الجدول المدرسي، في حين تقتضي التعليمات بعدم مغادرة المعلم المدرسة إلا بعد انتهاء آخر حصة في الجدول المدرسي، مما يجعله في موقف محرج يكمن في تنفيذ رغبة زملائه المعلمين أو تنفيذ التعليمات الرسمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل فيها. إذ يُعدّ تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة مشكلة من المشكلات الرئيسة التي تواجه المنظمة، والتي تؤدي إلى عدم الانسجام بين الأفراد وأهداف المنظمة ، وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها . ويقتضي العمل في المؤسسة التربوية أن يتمثل مديرها والعاملون فيها قيم الصدق والعدالة والانتماء، وهذا يتعارض مع توقعات المدير الذي لا يتقيد بساعات العمل، ويميز في المعاملة بين العاملين معه .

أما عبد الباقي (٢٠٠١) رأى أن من أسباب صراع الدور في المنظمات :

١- تعدد الأهداف: نتيجة لتعدد الأهداف التي يسعى إليها الفرد، وعدم قدرته على تحديد أولويات معينة لتلك الأهداف، وتعدد الأدوار التي يقوم بها، وتداخل المهام والواجبات، وغموض دوره وعدم وضوح العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد، يتولد لديه صراع الدور. ويتضح ذلك في المدرسة، حيث الأهداف متعددة ومتنوعة، فالمدير يسعى لتنمية المعلمين ورفع كفاياتهم، والوصول بالطلبة إلى أعلى مستويات التحصيل، وتفعيل المرافق التعليمية، وتوفير الموارد المادية اللازمة لتنفيذ أهداف المدرسة، ومشاركة المجتمع المحلي نشاطاته، وتلبية الطلبات المتلاحقة من داخل المدرسة وخارجها، وهذه جميعها تؤدي بالمدير إلى الشعور بالقلق والإرباك والتفكير بأيها يبدأ أولا، وأيها أهم، مما يولد لديه صراع الدور.

٢- تعدد القيادات: يظهر تعارض الدور عندما يكون الفرد واقعاً تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامره من أكثر من رئيس، يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة. وينطبق ذلك على مدير المدرسة، فهو يعمل مع أكثر من قائد ومسؤول مثل مدير التربية، والمدير الفني، والمدير الإداري، ومشرف المدرسة، وكل يطلب منه طلبات ويوجه له أوامر دون التنسيق فيما بينهم: المدير الفني يطلب منه عقد ورش عمل للمعلمين لرفع كفاياتهم، في حين يطلب منه المدير الإداري الاقتصاد في النفقات، والمشرف التربوي يطلب منه إلزام المعلمين بتنفيذ المنهاج، وإنهاء المقرر، وعدم إضاعة الحصص على الطلبة. في مثل هذه الحالات سيتولد لدى المدير صراع الدور.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وعدّ كل من ريتشرد و سنودن Richard & Snwden (1993) شخصية الإداري نفسه سبباً في صراع الدور، مثل: طريقته في عمل القرارات، وإظهار سلطته، ومعاملته للناس. فصراع الدور أمر لا مفر منه، وجزء من الثمن الذي على الإداري أن يدفعه من أجل تطبيق سلطاته الشرعية، ففي حالة استخدام الإداري استراتيجية أقل توتراً، يمكن منع الصراع، وعلى الإداري أن يدرك أن مرؤوسيه يدركون العدالة حسب كمية ونوع العمل الذي يكون كل منهم مسؤولاً عنه، وأن عدم المساواة يرتبط بشكل قوي بالصراعات لدى الأشخاص .

أما نيوكمب وآخرون Newcomb, et.al. (1965) رأى بأنه عندما تكون أعباء الدور ثقيلة، لا يستطيع الفرد تحقيقها فيسبب له صراع دور، خاصة في المنظمات ذات المهام الرسمية، فكل مركز له ارتباط بالمراكز الأخرى التي فوقه، أو التي يرأسها، أو التي على المستوى نفسه. فالفرد الذي يكون في مثل هذه المواقع، له أدوار متعددة مع الآخرين، وتلك الأدوار تشتمل على مجموعة من التوقعات حول العمل الذي عليه أن يؤديه، لذلك يصبح من الصعب عليه التكيف مع هذه المطالب. ففي دراسة قام بها وولف وكاهن (Wolfe & Kahn) على من يشغلون مراكز محددة في الإدارة في المنظمات التصنيعية، كانت النتيجة أن مرسلي الأدوار لم يعرفوا مجموع المطالب من المرؤوسين، وأنهم غير مبالين بالزمن الذي يحتاجه المرؤوس لتنفيذ مطالب الدور، كما تبين أن معظم العاملين معرضون لمتطلبات أكثر من قدراتهم على تحقيقها، وأن لديهم توتراً عالياً، ورضا وظيفيا أقل، وثقة أقل بالمنظمة . ويتعرض مدير المدرسة الثانوية لطلبات من مديرية التربية، والمعلمين، والعاملين معه، وطلبة المدرسة، وأولياء الأمور، ومطالب بتطوير مدرسته، وكل واحد من مجموعة الدور أولئك لا يراعي طلبات الآخرين والزمن اللازم لتنفيذها، وقدرات المدير وإمكاناته، مما يجعله غير قادر على تنفيذها جميعا في آن واحد بالصورة المطلوبة ووفق توقعاتهم.

ومن أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى صراع الدور عند مدير المدرسة كما أوردها أحمد (٢٠٠٠) :

١- تعارض التوقعات التي تنتظر منه.
٢- زيادة أعباء العمل عليه مع عدم توافر الوقت الكافي لإنجازها.
٣- تعارض توقعات العمل مع رغبات المدير وشخصيته .
٤- تعارض قيم المدرسة مع قيمه الخاصة.
٥- اختلاف المطالب التي يواجهها ، وعدم منحه الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار.
٦- تعامل المدير مع أكثر من مسؤول .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد أشـــار كل من ريتشرـــد و ســـنودن Richard & Snwden (1993) إلى أن لندلو وســـكوت (Lindelow & Scott) قد حددا أربعة أسباب لصراع الدور في بيئة المدرسة هي :

١- مشكلات الاتصال: يُعدّ الاتصال الضعيف سبباً أساسياً للصراع عند المعلمين الذين لا يحصلون على تغذية راجعة حول الأداء، وتكون لديهم مواقف سلبية ينجم عنها عدم رغبة لتوجيهات الإداري.

٢- نمط البيئة التنظيمية: إذ أن له تأثيراً مباشراً في الصراع، فالمدارس التي تشجع فيها الإدارة على القوة، تعاني من صراعات متكررة. وعندما يشـــارك طاقم العمل في عمل القرارات، فإنه قد ينتج صراعات بســـيطة، لكنها في الوقت نفسه تمنع حدوث مشكلات بعد ذلك.

٣- العوامل الإنســانية: تتعلق بشـخصية الفرد، وإدراكاته، وحالته النفسية، وهي متشعبة ومتداخلة، غير أن الإداري لا يستطيع حذفها، لكن يجب أن يتم إدراكها بشكل ملائم.

٤- المصادر المحددة: عندمـــا يفشل المعلمون في الحصول على المواد والأدوات اللازمـــة لتسهيل أعمالهـــم وتحقيـق أهداف المدرسـة ينتج لديهـم صـراع الدور.

هـ - أنواع صراع الدور في المنظمات:

تختلف أنواع صراع الـدور في المنظمات بـاختلاف ثقـافـة المنظمـة وبيئتهـا ومناخها، وطبيعة المجتمع الـذي تعمـل فيـه ، ونمط القيـادات الســـائـدة فيهـا. وقـد بين عبـد البـاقي (٢٠٠١) أن أهم أنواع صراع الدورالسائدة في المنظمات :

١- صراع الـدور الثقـافي: وينتج ذلـك من الالتزام بـالأدوار، وثقافة البيئة التي يتم تأدية الدور فيها. ففي المجتمعات الصـناعية والمتقدمة، تكون الأدوار ذات الاتجاه الأخلاقي والعرقي منها معرضـة لصرـاع دور عالٍ ، وهذا الصرـاع ناتج من انحلال القيم، وتغير المواقف تجاه السـلطة. ودور مدير المدرسة واحد من الأدوار التي يتم النظر إليها كمواقع مواجهة مع الميول المتطورة للثقافة.

٢- صراع الدور التنظيمي: تُعد خصـائص المنظمة كمحددات لصراع الدور، مثل (أنمطة القيادة، وبيئة العمل، وتوزيع المصـادر، وأنماط الاتصـال، وخصـائص المرؤوسـين، والعلاقة بالمجتمع الخارجي)، ويجـب أخـذهـا بـالحســـبـان من حيث علاقتها بصرـــاع الأدوار ضـــمن المنظمة، فمثلاً القيادة البيروقراطيـة تركز على الإشراف والروتين، وهذا يتعارض مع توقعات المعلمين الذين يتوقعون من المدير أن يطبق أساليب الإدارة الحديثة ويشركهم في اتخاذ القرار.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣- صراع الدور في المجتمع: ينتج الصراع من توقعات المجتمع لدور الأفراد، وهذا سيؤثر في الحياة الخاصة للفرد، وحياته المهنية في المؤسسة، كما أن اختلاف الطبقات الاجتماعية ذات ثقافات مختلفة، وأنماط حياة متعددة، وأنماط قيم مختلفة، لذا فان صراع الدور سيكون واضحاً جداً خاصة في الفئات المتوسطة. ويتوقع المجتمع من مدير المدرسة أن يحافظ على اللياقة، ويظهر بمظهر رسمي دائما، في حين يتلقى المدير راتبا غير كاف لتنفيذ التوقعات. كما يتوقع من مدير المدرسة أن يكون قدوة في كل سلوكه داخل المدرسة وخارجها، وهذه التوقعات تحد من درجة الحرية في دوره كمواطن عادي في المجتمع.

وعد هانسون (1991) Hanson أنظمة المدارس من البيئات التي تخلق أجواء التوتر للعاملين فيها. فساعات العمل الطويلة، والمكان المزدحم، ومطالب أولياء الأمور، والمصادر، والإمكانيات المحدودة، وطبيعة التنظيم الرسمي التي تتجاهل أثر التوتر في الإداريين والمعلمين، تؤدي إلى الاختلال الوظيفي. الذي يُعدّ مشكلة شخصية عليهم أن يجدوا لأنفسهم مخرجاً منها، ويكون الكثير من هؤلاء التربويين مدربين، وخدماتهم طويلة، لذلك فليس لديهم خيارات بترك العمل. وبناء على ذلك فهم يستمرون فيه على الرغم من ما يعانونه من توترات ويظهر صراع الدور لدى مدير المدرسة عندما يحاول أن يحقق عدداً من التوقعات المتناقصة في الوقت نفسه ، وقد اشار كل من أحمد، (٢٠٠٠) و مرسي (٢٠٠١) إلى أن أهم أنواع صراع الدور لدى مديري المدارس هي :

١- الصراع بين مجموعات مرجعية متعددة :عندما يكون لمجموعتين مرجعيتين أو أكثر من المجموعات المرجعية للمدير توقعات مختلفة للدور نفسه، وتلك التوقعات تختلف عن توقعات المدير، ينتج صراع الدور، فمدير التربية يتوقع من مدير المدرسة أن ينفذ التعليمات والأنظمة بصرامة، والمدرسون يتوقعون من جهة أخرى من المدير أن يكون معهم كالأب يقودهم بالأسلوب الديمقراطي، ويسعى نحو حل مشكلاتهم ، مما يجعل المدير في موقف صعب؛ أي التوقعات يلبي، مما يسبب له صراع دور، كما أن المدير يمر في صراع دور فيما يتعلق بتوقعات الأصدقاء، فهم يطلبون من المدير نقل المعلم بسبب معاملته القاسية لأطفالهم. مثل هذه التوقعات لا تتوافق مع الإجراءات التي يتوقع من المدير القيام بها حسب التعليمات والأنظمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢- الصراع داخل المجموعة المرجعية المحددة لدور مدير المدرسة: إن الصراعات داخل المجموعة التعليمية الواحدة قد ترجع إلى اختلاف التوقعات الأساسية فيما يتعلق بالتربية والسلوك الإداري،فالمعلمون مثلاً مجموعة مرجعية لتحديد دور المدير، وهناك اختلافات فردية داخل مجموعة المعلمين فيما يريدون من المدير كقائد يفوض الصلاحيات، فبعض المعلمين يفضلون سلوك المدير الذي يركز السلطة بيده، وبعضهم الآخر يفضلون سلوك المدير ذي النمط التشاركي الذي يفوض الصلاحيات، فسلوك المدير الذي يلبي توقعات أحد المعلمين، قد يكبت آمال معلمين آخرين في المدرسة نفسها، كما يواجه المدير صراع الدور عندما يرفض المعلمون القدامى زيارته لهم في فصولهم، لأنهم يعتبرون ذلك إهانة لمكانتهم العلمية، وفي الوقت نفسه فهو مطالب من الإدارة التعليمية بملاحظة فعاليتهم وتقييمها.

وعلى الرغم من أن توقعات الأفراد والمجموعات التي يتصل بها المدير يمكن أن تسبب له صراع الدور، فإن هناك رأياً يقول إن الطلاب والمعلمين والآباء هم الأسباب الأساسية لصراع الدور عند مدير المدرسة.

فالإدارة إذن تُعدّ من أكثر الوظائف الضاغطة؛ إذ إن أغلب الصراعات ترتبط بالأدوار التي تتطلب درجة عالية من حل المشكلات، وصنع القرارات، بل وأكثر من ذلك؛ فمديرو المدارس يجدون أنفسهم في مواقف متصارعة، إذ يجب عليهم اتخاذ قرارات تؤثر في مجموعات متعددة لها حاجات واهتمامات متناقضة (السميرات،١٩٩٥، ٢٠).

ز - نتائج صراع الدور :

اختلفت آراء الباحثين في نتائج صراع الدور، فقد أثبت بعض الباحثين أن له آثاراً سلبية على الفرد، والمنظمة، في حين أكد آخرون أن له نتائج إيجابية، وأنه يؤدي إلى خلق التحدي لدى الفرد، وخلق الطاقة والدافع للعمل وفيما يأتي عرض لما توصل إليه الفريقان على النحو التالي:

١ . النتائج السلبية لصراع الدور:

من النتائج السلبية التي توصل إليها الباحثون كما أشار (Grace, 1972) أن غروس (Gross) استنتج في دراسة صراع الأدوار عند مديري المدارس، أن صراع الدور المدرك يرتبط برضا وظيفي متدنٍ. أما كاهن (Kahn) فقد توصل إلى أن صراع الدور مرتبط بضغوط العمل، ورضا وظيفي متدن، وتوتر وظيفي عال، وقلة الثقة بالمديرين والمنظمة بعامة. وأن صراع الدور الذي لم يتم حله في مواقع التعليم، له آثار متعددة من الممكن أن تؤدي بالمعلمين إلى المطالبة بتغيير تنظيم المدرسة، أو تغيير المناهج، أو التركيب

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الوظيفي، فضـلاً عن دفع المعلم إلى أن يأخذ موقفاً عدوانياً تجاه العمل، ونظام المدرسـة، والأفراد الذين يعملون معه.

وتكون نتيجة صراع الأدوار على المستوى الشخصي: المعاناة، والقلق، والعصاب، والأعراض الجسدية والنفسـية، والتوتر في أثنـاء أداء الدور. أما على المسـتوى الاجتماعي فيؤدي صراع الدور إلى عدم تكامل الجماعـة، وانحلالهـا، واختلاف العـاملين على الأهـداف، مما يؤثر في أداء الجماعـات لمهماتهـا، ووظـائفهـا الاجتماعية، وفقدان الثقة بالمؤسـسـة، والمجتمع. أما نتائجه على المدى البعيد فإنه يؤدي إلى شـلل الذات، وانحلالها وإصـابتها بالأمراض النفسـية، كما يؤدي إلى تفكك الجماعة وفقدان تكاملها (عقل، ١٩٨٥، ١٨٠).

وقـد وجـد كابـلان ورفـاقه (Caplan & others, 1985) أن صراع الـدور هو المتغير الـذي لـه ارتباط عال مع حدة الطبع والضـغط النفسيـ وثبت أن صراع الدور ارتبط بالقلق والاكتئاب، أكثر من مصـادر الضـغط الأخرى، كما أنه المتغير الوحيد الذي ارتبط بالاضطرابات المعوية (الرشدان، ١٩٩٥، ٥٢).

وقد أشـار كل من Deutscb & Krauss (1965) إلى أن جيتزلز و جوبا (Getzels & Guba) وقد ذكرا بأن صراع الدور يختلف في حدته فبعضـه يمكن أن يكون غير مؤذ والحاد منه يصبح مصدراً من مصادر الإزعاج والاضطراب وحددا أهم عاملين يسببان حدة صراع الدور هما :

أ- عدم التوافق النسبي لتوقعاتها، فكلما كان عدد التوقعات، المشتركة بين الدورين اكبر، قل الصراع.

ب- درجة قسـاوة تطبيق التوقعات، فكلما تم تحديد الأدوار بصرامة أكثر تم تعزيز التوقعات أكثر، فيصبح من الصعب على الفرد حل الصراع.

وتختلف شـدة صراع الدور من دور إلى آخر، فالأدوار التي تحتوي مواصـفاتها على عناصر مشتركة، تكون أقل عرضـة للصراع، والأدوار التي تكون أشـد صـلابة في مواصـفاتها تكون أكثر عرضـة للصراع، أي أن الأدوار التي تفتقر إلى المرونة تكون عرضة لحدوث صراع بينها. غير أن الأفراد والمجموعات يختلفون في ردود فعلهم تجاه الصـراع، والدرجة التي يتمكنون بها من التكيف مع الصـراع، وأن تأثير صراع الدور في الإداري والمجموعة التي يعمل معها تعتمد على طبيعة صراع الدور، ومسـؤوليـات الأشـخاص، واسـتراتيجيات تعامل الأشـخاص مـــع هذه الصراعـات (Richard & Snwden, 1993, 54).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هذا وقد أجمل كل من يتزهاك وهايم (1998) Yitzhak & Hiam النتائج السلبية لصراع الدور على الفرد والمنظمة بـ :

١- الإحباط والتوتر، مما يعيق الفاعلية. وفي حالته القصوى يؤدي إلى ترك العمل.

٢- خلق تصرفات عدوانية تجاه الإداري، وضعف الاهتمام والاندفاع إلى العمل، والشعور بعدم الرضا.

٣- قلة التزام العاملين، وعدم رضاهم عن العمل، وازدياد التوتر الشخصي و المستويات العالية من صراع الدور تؤثر في أداء الدور الفعلي للفرد، مما يؤدي إلى مستويات متدنية من الكفاءة والإنتاجية.

٤- رفع الضغط، وزيادة ضربات القلب، والاحتراق النفسي

أما النتائج السلبية لصراع الدور على المنظمة فهي :

١- إصدار تقييم سلبي للأفراد والمجموعات، مما يؤثر في نفسية الفرد وفعالية المنظمة.

٢- هدر الوقت والجهد مما يؤدي إلى استنزاف طاقات العاملين وبالتالي ضعف انتاجيتهم في العمل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام.

وغني عن القول أن كل هذه النتائج السلبية لصراع الدور على الفرد تنعكس على أداءه، وتعمل على خفض روحه المعنوية مما يؤدي إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها وبالتالي تنخفض فاعليتها.

٢ . النتائج الإيجابية لصراع الدور:

وعلى الرغم مما أورده باحثون كثيرون لكثير من النتائج السلبية التي يخلقها صراع الدور على الفرد والمؤسسة مثل دراسة سافري وديتوكي Savery & Detiuky (1986) ودراسة وولتر وجون Walter & Jhon (1992)، إلا أن باحثين آخرين مثل مارثا Martha (1993) قد رأوا أن صراع الدور يؤدي إلى نتائج إيجابية على الأفراد والمنظمات. فقد رأى ستوت وبوسنر Stout & Posner أن صراع الدور يمكن أن يسهم في حل المشكلات والتكيف مع المواقف، مما يؤدي إلى خفض التوتر وخفض تأثيره في الرضا الوظيفي. أما سيبر (Seiber) فقد بين أن صراع الدور والتوقعات المتضاربة، تؤدي إلى توسيع الدور، وهذا التوسع يؤدي إلى أعباء أكثر، وأن هناك أربع طرق يمكن أن يسهم بها صراع الدور بتوفير صحة جيدة للمنظمة ، هي:

أ- التعرف على وجهات النظر المختلفة.

ب- التسامح مع وجهات النظر المتباعدة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج- المرونة في تعديل متطلبات الدور.

د- تقليل الملل (Martha, 1993, 27) .

وقد أشـــارت مارثا (1993) Martha بأن ماركس (Marks) ذكر إن الأدوار المتصـــارعة يمكن أن تخلق طاقة أكثر من أن يســـتنزفها، وقد أكد أن هناك ســـبباً كافياً للافتراض بأن الصرـــاع يزيد اســـتغلال الطاقة المتوافرة .

ومن النتائج الإيجابية لصرـاع الدور كما بينها كل من ريتشرـد وسـنودن Richard & Snwden(1993) هي :

١- الاحتكاك اليومي مع قوى الأدوار المتصارعة، مما يجعل الأفراد منفتحين على وجهات نظر مختلفة، وبذلك يصـــبحون أكثر مرونة، ويوســـعون مصـــادر المعلومات لديهم، مما يســـاعدهم على فهم احتياجات الآخرين كخطوة أولى.

٢- القدرة على تجاوز حدود العمل للتعامل بفاعلية في بيئة معقدة ومتغيرة.

٣- القدرة على التحرك فيما وراء الحدود الذاتية، والمرونة في الاستجابة لوجهات النظر المختلفة.

أما رحيم (Rahim) فقد أكد أن الصراع يُعدّ مؤشراً حقيقياً وحتمياً وإيجابياً في الإدارة التنظيمية الفعالة، وضروريا للإنتاجية، وأنه أكثر القوى فعالية لجلب التغيرات ضمن أنماط من السلوك التنظيمي وضمن حدود معينة (Hanson, 1991, 281).

ح - استراتيجيات إدارة صراع الدور:

لايوجد استراتيجية محددة للتعامل مع صراع الدور، سواء بالنسبة للفرد أم المنظمة. وتعدّ شخصية المدير وأسلوب تعامله مع الآخرين من المتغيرات الأساسية التي لها تأثير في الأساليب المستخدمة في التعامل مع صراع الدور. والاسترتيجية التي يمكن أن يتبناها الفرد من أجل ذلك تعتمد على طبيعة الصراع وكثافته، وطبيعة الموقف، والخصائص المحددة للشخص. ومن الاستراتيجيات الممكن اتباعها:

١- توســـيع قاعدة المواصـــفات بحيث تمنح شـــاغلي الأدوار المرونة اللازمة لهم للتفاعل مع الآخرين، والتكيف حسب المواقف (Deutscb & Krauss 1965, 180) .

٢- وجود نظـام يســـمح للتوقعـات التي يحملهـا أفراد مجموعة الدور أن تظهر، وألاّ تبقى في عقول حامليها (Katz, & Kahn, 1966, 175).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣- تطوير وصف واضح وشامل للوظيفة لجميع المواقف في المنظمة، وفي حال غياب هذا الوصف سيصبح من الصعب على الأشخاص فهم مسؤولياتهم كافة، وبذلك لا يلبون توقعات المنظمة، مع مراعاة ما يلي:

أ- أن يؤخذ بالحسبان -عند وضع الوصف الوظيفي - الشخص الذي يحتل الموقع، والأشخاص الذين لديهم توقعات لهذا الموقع، في محاولة للحصول على التزامهم تجاه الدور.

ب- يجب أن تتم مناقشة الوصف الوظيفي بشكل دوري، مع المجموعات كافة التي لديها توقعات عن الشخص المسؤول عن هذه الوظيفة، وأن يراجع بشكل منتظم على الأقل مرة كل سنة، لا أن يوضع في الكتب؛ إذ نادراً ما يتم فحصه. إن وصفاً واضحاً للوظيفة لا يمنع كل صراعات الدور، ولكنه يساعد في منع الصراعات المرتكزة على سوء فهم الدور.

٤- اختيار طاقم وظيفي مناسب، إذ يجب أن تكون المنظمة واضحة في توقعاتها، والمسؤوليات التي يحتاجها الموقع الذي يجب تعيين الموظفين فيه، وتوعية الشخص الذي يلبي أفضل التوقعات، ثم بعد ذلك على المنظمة أن تختار الشخص الملائم لملء الشاغر الوظيفي، وأن يتم الاختيار من قبل ممثلي العمل من المجموعات التي لديها توقعات قوية للشخص الجديد، مثال على ذلك: المعلمون والآباء والطلاب يستطيعون أن يعطوا توقعات خلال عملية الاختيار، في حال تعيين الشخص الجديد.

٥- يعطى فرصة كافية لتوضيح التغذية الراجعة عن الأداء للتأكد من مدى نجاحه في عمله للاستمرار فيه أو تصويبه إن كان خطأً إذ أن غموض الموقف لديه يجعله متردداً في عمله مما يسبب صراع الدور لديه .

٦- عمل لقاءات بين الإداري وطاقم التوظيف بشكل دوري لتوضيح التوقعات، وتقديم اقتراحات لتحسين أداء الدور(Richard & Snwden, 1993, 92-94).

٧- إعادة تعريف الموقف وتحديده. وفي هذه الحالة يكون الصراع حافزاً للفرد الذي يقوم بالدور، لتغيير الموقف الذي يكون فيه عدم انسجام، فمثلاً: المدير الذي تكون لديه متطلبات بيروقراطية للمدرسة، يحاول تقليل عدد التنظيمات، والأعمال الكتابية، ويركز على أهمية السلطة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٨- تبنى توقعات غير متجانسة: عندما يواجه الفرد الذي يقوم بالدور توقعات غير متجانسة، مع عدم إمكانية رفض جميع هذه التوقعات، فما على الفرد إلا أن يتبنى هذه التوقعات ويحاول حل الصراع من خلال:

أ- الانسجام مع توقعات من يحاول إرضاءهم، أو يشعر بأهميتهم، أو ممن يخافهم.

ب- كما يمكن أن يأخذ الفرد اتجاهاً آخر نحو الموقف بقبول التوقعات الشرعية، ورفض التوقعات اللاشرعية، بغض النظر عن المصدر. ومن الضروري أن يجعل أعضاء مجموعة الأدوار يدركون عدم انسجام التوقعات الصادرة عنهم، وأن يشجعهم على حل الصراع بأنفسهم، فكلما كانت التوقعات مقبولة لدى الفرد الذي يقوم بالدور كونها شرعية، قل الصراع، كما تُعد عاملاً مهماً في حل الصراع.

ج- الانسحاب من الدور. ترتبط كثافة صراع الدور بدرجة التزام الفرد بالدور، فمن خلال تقليل الالتزام بالدور، تقل كثافة صراع الدور المتوقع، ويشار إلى ذلك بفقدان الفرد الاهتمام بنشاطات الدور. ومن المحتمل حل صراع الدور من خلال الانسحاب من الدور، والانسحاب لا يعني الخسارة، ولكن يشتمل على استراتيجيات الانسحاب من مراكز متعذر القيام بها، فهي لا تحل صراع الدور فقط، وإنما تحسن من فعالية الفرد الذي يقوم بالدور.

٩- الأفعال الإجرائية: وهي أفعال تهدف إلى التأثير في البيئة التي سببت التوتر، من أجل إزالة أسباب صراع الأدوار، ومن هذه الأفعال:

أ- فصل الأدوار المتصارعة من حيث الزمان والمكان.

ب- ترتيب الأدوار حسب شدة أهميتها، وأسبقيتها، بما يتوافق مع القيم، والعادات، والمعايير الاجتماعية.

ج- الهروب من ا لموقف جغرافياً (تغيير المكان)، أو اجتماعياً (تغيير الجماعة).

١٠- تركيز الانتباه: تعديل الإدراك لأحد الأدوار، كأن يتم التركيز على أحد الأدوار، وإهمال الدور الآخر، مما يؤدي إلى خفض التوتر الإدراكي الناتج من صراع الأدوار.

١١- تغيير المعتقدات: تغيير المعتقدات عن الأدوار، المتصارعة يؤدي إلى إزالة التوتر الإدراكي، وإعادة تنظيمها بضوابط جديدة. وإعادة تنظيم المعتقدات يؤدي إلى تفسير جديد للحوداث.

١٢- المهدئات المؤقتة، كتناول الأدوية، والعقاقير، والألعاب الرياضية، وهذه الأساليب تؤدي إلى حل مؤقت، ولكن يبقى صراع الدور قائماً (Fred, 1989, 405؛ وعقل ١٩٨٥، ١٨١-١٨٣).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد بين المير (١٩٩٥) أن الباحثين في مجال السلوك التنظيمي اقترحوا بعض الإجراءات التي تمكّن الإدارة من خفض مستوى صراع الدور في وظائف الأفراد، مثل:

١- إعطاء الموظف مسؤوليات محدودة، وتزويده بالموارد البشرية والمادية اللازمة، لتنفيذ هذه المسؤولية وإتمامها.

٢- عدم تكليف الموظف بالقيام بأداء عمل تحت سياسات، وإرشادات متعارضة، ومتضاربة.

٣- عدم تكليف الموظف بالعمل مع رئيسين، أو أكثر، لكل منهما طريقته الخاصة في أداء العمل.

٤- عدم تكليف الموظف بالعمل مع أكثر من مجموعة تختلف في طريقة عملها .

وفي حالة غياب الأمور السابق ذكرها، يمكن أن ينتج صراع دورٍ كبير. غير أن صراع الدور أمر لا مفر منه، وأن تجنبه ليس بالسهل، ويعتمد على استراتيجية المدير في التعامل مع الأفراد العاملين معه.

٢ . الأداء الوظيفي:

يتضمن هذا الجزء توضيحاً لمفهوم الأداء الوظيفي وأدوار الأداء الوظيفي، والعوامل التي تؤثر فيه، والأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء وتقييمه.

أ - مفهوم الأداء الوظيفي :

وردت عدة تعريفات للأداء الوظيفي فقد عرفه افوليو وولدمان (Avolio & Waldman) من خلال خمسة جوانب، هي: كمية الأعمال المنجزة، وجودتها، ودقتها، والمعرفة بالعمل، وكفاءة الأداء العام (الطراونة، ٢٠٠٢، ٧٦). وعرفه جمال (Jamal) بأنه نشاط يمكّن الفرد من إنجاز المهمة، أو الهدف المخصص له، بنجاح. ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (Johanson & Short, 1998, 263). أما جيفري (Jeffery) فقد تناوله من جوانب عدة، هي: الالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والأمانة والدقة في المواعيد وعلاقات العمل، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل (الطراونة ٢٠٠٢، ٧٦). وعرفه أبراهام (Abraham) بأنه السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة، والمهام المختلفة في عمله. وهذا المفهوم يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد، ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه تجاه النشاطات المختلفة للعمل (الجهني،٢٠٠١، ١١) .

مما سبق يتبين أن الأداء الوظيفي يعني مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤلياته. وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع والالتزام

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (سيزلاقي، ووالاس، ١٩٩١، ٢٢٧). كما يعكس الأداء الوظيفي ولاء الفرد لمنظمته؛ فالمنظمات كافة تهتم بأداء أفرادها العاملين، إذ إن أداء أفرادها لا يعد نتيجة لقدرات كل فرد ودافعيته فقط، بل هو انعكاس لأداء الأقسام فيها، ومن ثم لأداء المنظمة بعامة (عاشور،١٩٧٨، ٣١-٣٢).

ب - الأدوار المرتبطة بالأداء الوظيفي :

يتحقق الأداء الوظيفي من خلال القيام بالأدوار التي هي أطر للنشاط المطلوب من كل فرد القيام به حيث تتألف الأدوار - التي من خلالها يؤدي الفرد وظائفه- من ثلاثة أنواع: الدور المتوقع، والدور المدرك، والدور المؤدى. ويقصد بالدور المتوقع السلوك الذي يتوقع الآخرون من الفرد القيام به نتيجة احتلاله للمركز أو المكانة. ويعنى بالدور المدرك تصور الفرد للتوقعات المطلوبه منه القيام بها ونوعية الأنشطة والسلوك التي يلتزم بها لإنجاز العمل. وفي حين إن الدور المؤدى يعني قيام الفرد بالسلوك الذي يتوقع أنه يؤدي لإنجاز العمل وتحقيق توقعات الأفراد الآخرين.

وقد تنشأ اختلافات بين الدور المتوقع، والدور المدرك فيحصل غموض الدور، كذلك تنشأ اختلافات بين الدور المدرك والدور المؤدى مما ينتج عنه صراع دور، مما يتسبب في حدوث مشكلات حول الدور؛ إذ إن التوجهات المتعارضة ومطالب العمل التي يفرضها الآخرون على الفرد، تؤدي إلى زيادة حدة صراع الدور، وعدم إمكانية الفرد من أداء دوره بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء. فبقدر ما تكون الاختلافات بين الأدوار المتوقعة والمدركة والمؤداة مرتفعة ، يزداد احتمال التوتر والصراع حول الأدوار، والتأثيرات السلبية في الأداء، وأن نوع الوظيفة التي يشغلها الشخص ومستواها وموقعها في التنظيم، تؤثر في نشوء الصراع داخل الدور وبين الأدوار، وكلما كان عمل الفرد أكثر تعقيداً أو في المجال الإداري، فإنه يقع تحت طلبات متعددة ومتعارضة من مصادر عدة، ويتلقى توجيهات متضاربة من شخصين أو أكثر بأداء دوره داخل التنظيم، وخارجه، مما ينتج منه عدم إمكانية الفرد لإدراك دوره بالشكل المطلوب، وعدم قدرته على السيطرة على بيئة العمل، والتي من المتوقع أنها ستؤثر في قدرته على العمل بفاعلية، وكيفية معالجة المتطلبات المتصارعة، وأيها أكثر أهمية لمتابعتها وعملها أولا، فهو إما أن يتكيف مع الوضع أو أن يقع تحت تأثير الضغوط الوظيفية، وتزداد درجة التوتر والقلق لديه، ومحاولة الانسحاب من العمل، وعدم القيام بنشاطاته اليومية، فتتشتت جهوده مما يؤدي بالتالي إلى انخفاض مستوى أدائه الوظيفي (سيزلاقي، ووالاس، ١٩٩١، ٢٢٢-٢٢٨؛ وحنفي ، ١٩٩٣، ٣٤١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج - العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي:

يتحدد مستوى الأداء الفردي بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه، وهي متعددة. فمنها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية. ومن أهم هذه العوامل:

١. دافعية الأفراد.

٢. مناخ العمل وبيئته.

٣. المقدرة على أداء العمل.

إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً. فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية؛ أي إذا كانت لدى الأفراد دافعية مرتفعة، وقدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة. أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية، فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة. وفي حالة تدني دافعية الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات، وتوفر بيئة مناسبة فإن الأداء سيكون متوسطاً (بارون،١٩٩٩، ٣٠).

د - الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء :

لكي تحقق المنظمة فاعلية أداء مرتفعة لا بد من مراعاة الأمور التالية:

١- تحديد أهداف المنظمة: يجب تحديد أهداف المنظمة أولاً، ومن ثم العمل على تحقيقها، إذ إن تحقيقها يعد مؤشراً على فاعلية الأداء.

٢- معرفة قيم المنظمة: إن معرفة القيم لدى مكونات المنظمة وأخذها بالحسبان حين التخطيط، والتنفيذ، والتصميم، يساعد في تحقيق فاعلية الأداء.

٣- تعدد مكونات المنظمة: والتي تشمل المكونات الداخلية المتمثلة في إدارة المنظمة، وأفرادها في مستوياتهم المختلفة، والمكونات الخارجية، والتي تشمل أعضاء المجتمع المحلي، والمنظمات، والبيئة التي تحيط بها وتؤثر فيها وتتأثر بها كما تستطيع المنظمة من تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام تعزيز إيجابي لزيادة دافعيتهم للعمل، وإعداد برامج عمل واضحة بعيدة عن الغموض، وتوفير برامج مساعدة تشمل حوافز مادية ومعنوية وعقد دورات تدريبية لهم.(الغيث، ١٩٩٠، ١٤-٢٠؛ و Griffin,1984,650-655)

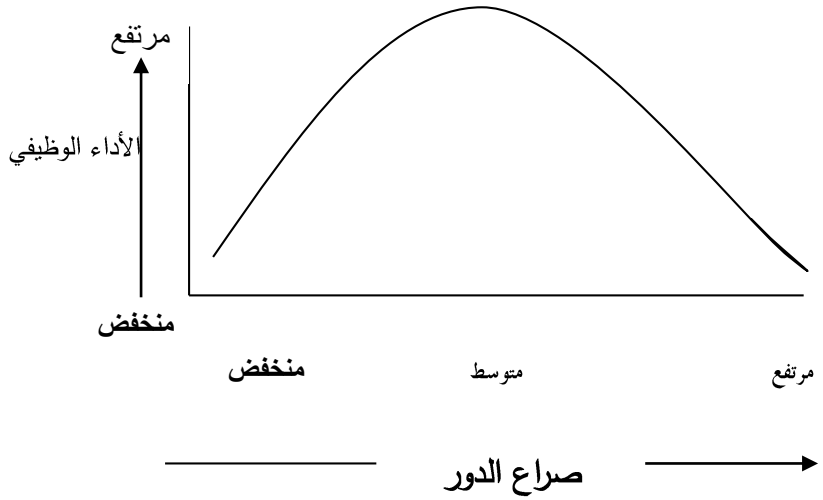
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣ . العلاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي:

تضـــاربـت الآراء في العلاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي. فكثير من الدراســـات التي أجريت لمعرفة طبيعة العلاقة بينهما، لم تتوصـل إلى نتائج حاسـمة، مثل دراسـة جمال Jamal (1984) وذلك بسبب تـأثير الفروق الفرديـة، وطبيعـة قيـاس الأداء الوظيفي على هذه العلاقة(المير، ١٩٩٥، ٢١٥). كما أن فاعلية المنظمـة ترتبط بعوامـل أخرى متعـددة مثـل: التخطيط، واتخـاذ القرارات القيـاديـة ، وبيئـة العمل ونظام الحوافز. ويمكن تصور علاقة مستوى صراع الدور بمستوى الأداء الوظيفي كما هو مبين في شكل (١) :

شكل (١)

علاقة مستوى صراع الدور بالأداء الوظيفي



المصدر : (عسكر ١٩٨٣، ص ٣١)

ففي حالة عدم وجود صراع دور، أو أن يكون صراع الدور منخفضـاً، يصـبح الأفراد غير نشـيطين ويقبلون بالوضـــع الســـائد، وتختفي عملية تحدي كل فرد للآخر بصـــورة إيجابية وفعالة، ويكون أداؤهم متدنيا. وكذلك عندما يكون مســـتوى صراع الدور عالياً، فإن الأفراد يشـــعرون بالتوتر والقلق، ويصرـــفون طاقاتهم في التغلب على صراع الدور، بدلاً من استثمارها في تحقيق أداء فعّال، كما أن التعاون والمشاركة بين الأفراد تكون في حـدها الأدنى، مما تنعكس آثاره عليهم وتتســـبب في تدني أدائهم وانخفاض فعالية المنظمة أيضـا، أما في حالة المسـتوى المتوسـط من صراع الدور ، فإن الأفراد يحققون مستوى عالياً من الأداء (عسكر، ١٩٨٣، ٣١- ٣٢؛ والمير ١٩٩٥، ٢١٤).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وإن صراع الدور الناتج عن المسؤوليات والأنشطة الإدارية والفنية، التي يمارسها مدير المدرسة الثانوية تنعكس على أدائه، وفي الوقت نفسه تسبب له مشكلات متعلقة بإدارة مدرسته، والسبب أن مدير المدرسة لا يجد وقتا وطاقة كافية لإنجاز هذه الأنشطة الضرورية، فتعدد مسؤولياته، وإثقال كاهله بالأعباء الفنية والإدارية والكتابية، وتناقض توقعات العاملين معه لدوره، وعدم الوضوح في الوظائف والمسؤوليات، قد تؤدي الى الغموض، وتداخل المهام، وتشتت الأفكار، بالإضافة إلى افتقاره إلى السلطة الكافية والمسؤولية لاتخاذ القرارات المناسبة، وعدم وجود معايير دقيقة تستطيع أن تقيم أداءه، وإعطاء الأفضلية غالبا للوظائف الإدارية، مما يجعله غير قادر على أداء عمله بطريقة فعالة وكفاءة عالية (أحمد، ٢٠٠٠، ٢٦٥-٢٦٦).

ثانياً : الدراسات السابقة ذات الصلة :

لقد حظي موضوع صراع الدور، بوصفه أحد عوامل ضغوط العمل، باهتمام عدد كبير من الباحثين. ويمكن أن تعزى للآثار غير المرغوب فيها التي يمكن أن يسببها الصراع، حيث تم ربطه بالصحة الجسدية والعقلية، وعدم الرضا عن المهنة، وتدني مستوى الأداء. وقد أجريت كثير من الدراسات حول هذا الموضوع، وعلاقته بالأداء الوظيفي، انتهت إلى نتائج متباينة. وقامت الباحثة باستعراض بعض هذه الدراسات التي تتعلق بصراع الدور والأداء الوظيفي، وعلاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي، وتم عرض هذه الدراسات على النحو الآتي:

١- دراسات صراع الدور:

أ- الدراسات الأجنبية.

ب- الدراسات العربية.

٢- دراسات الأداء الوظيفي:

أ- الدراسات الأجنبية.

ب- الدراسات العربية.

٣- دراسات علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي :

أ- الدراسات الأجنبية.

ب- الدراسات العربية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤- خلاصة الدراسات السابقة.

٥- موقع الدراسة الحالية في الأدب التربوي.

١- دراسات صراع الدور:

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت صراع الدور وفيما يلي عرض لبعض منها:

أ- الدراسات الأجنبية :

في دراسة أجراها دود (Dodd) ، بعنوان: "تضارب أدوار مديري المدارس"، هدفت التعرف إلى صراع الدور لدى مديري المدارس. وقد أجريت على عينة مكونة من مديري المدارس ومديراتها ، وكان من أبرز نتائجها: أن مديري المدارس الثانوية يتعرضون للصراع في الأدوار المتعارضة، أكثر من تعرض مديري المدارس الابتدائية. كما وجد أن المديرين الذكور في المدارس الابتدائية، يتعرضون لصراع الدور أكثر من الإناث في مواقف متعارضة بين المعلمين والآباء، وبين المعلمين والإداريين (نيول، ١٩٨٨، ١٩١).

أما دراسة سافري وديتوكي (Savery & Detiuky, 1986) فقد هدفت تحديد مستويات الضغوط ومصادرها لدى مديري المدارس الإعدادية والثانوية غرب استراليا. وأجريت على عينة مكونة من ٢٨٨ مدير مدرسة، وتوصلت إلى أن هناك مصدرين رئيسيين لضغط العمل لدى عينة الدراسة وهما: عبء الدور، وصراع الدور. كما دلت النتائج على أن مديري المدارس الإعدادية يتعرضون إلى ضغوط أكبر من مديري المدارس الثانوية، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن هذه المصادر وغيرها تصيب المديرين ببعض الأمراض، ومنها الصداع وضغط الدم.

وفي دراسة ديري (Derray, 1990) بعنوان "صراع الدور وغموض الدور بين الإداريين في المدارس العليا في تايوان"، على عينة مكونة من ٢٢٥ إدارياً في المدارس الثانوية العليا. وأظهرت النتائج أن صراع الدور يسهم بشكل قوي في عدم الرضا في العمل والمشاكل الصحية.

أما دراسة وولتر وجون (Walter & John, 1992) بعنوان "عوامل التوتر، وصراع الدور وغموض الدور لدى روؤساء الأقسام الأكاديمية"، فقد هدفت إلى تعرف عوامل التوتر لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في مائة مؤسسة. وقد أجريت على عينة مكونة من ٨٠٠ رئيس قسم في مائة مؤسسة. وتم تحديد خمسة عوامل للتوتر هي: توتر هيئة التدريس، وتوتر التوقعات، وتوتر المهام الإدارية، وتوتر غموض الدور، وتوتر العلاقات الإدا رية. وقد توصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام الذين يعانون من غموض دور عالٍ، يعانون أيضا من توتر عالٍ

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لمهامهم الأكاديمية، وأن رؤساء الأقسام الذين لديهم صراع دور عال، يكونون أكثر توتراً في كل عوامل التوتر من رؤساء الأقسام الذين لديهم صراع دور متوسط أو منخفض، وأن التخلص من التوتر الوظيفي الذي يمر به روؤساء الأقسام، يرتبط بشدة مع تقليص ظروف صراع الدور وغموضه.

وأجرت مارثا (Martha,1993) دراسة بعنوان : "صراع الدور سبب للاحتراق النفسي أم مولد للطاقة؟ "، هدفت إلى استكشاف آليات التكيف في حالة الصراع ، وأجريت على عينة مكونة من ٤٢ إدارياً من إداريي وكالات شؤون الأطفال في بنسلفانيا لمدة سنة، وأظهرت النتائج أن أعضاء عينة الدراسة يمرون بصراع دور مهني، وكذلك بصراع هدف تنظيمي، وأن هناك صعوبات في العمل، نتيجة صراع الأدوار والتوقعات في أداء الوظائف، كما أنه يمكن التكيف مع صراع الدور، من خلال الاحتكاك اليومي مع قوى الأدوار المتصارعة، مما يجعل الأفراد منفتحين على وجهات نظر مختلفة، وبذلك يصبحون أكثر مرونة، وتتسع لديهم مصادر المعلومات ومحاولة فهم الاحتياجات والإحباطات، وأهداف الآخرين كخطوة أولى، إضافة إلى التحرك فيما وراء الحدود الذاتية، والمرونة في الاستجابة لوجهات النظر المختلفة.

دراسة كينيث وبرندا (Kenneth & Brenda,1997) بعنوان "صراع الأدوار عند مرشدي المدارس الابتدائية مقارنة مع مرشدي المدارس المتوسطة والثانوية في أمريكا". وهدفت إلى التعرف على صراع الدور لدى استشاريي المدارس، وتفحص الإدراكات الذاتية لاستشاريي المدارس الابتدائية لصراع الدور، بالمقارنة باستشاريي المدارس الثانوية والمتوسطة، وأجريت على عينة مكونة من ٥٢٥ من مرشدي المدارس، فكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هي:

- درجة الصراع لدى مرشدي المرحلة الابتدائية، أعلى منها لدى مرشدي المدارس المتوسطة والثانوية.
- صراع الدور يمكن أن يوقف جهود المرشدين، ويولد لديهم الإحباط وعدم الاقتناع، كما يؤدي إلى تدني الفعالية والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

وقام جيا نلنج (Jianling, 2000) بدراسة عنوانها "صراع الدور للمعلمة وإدارته"، هدفت التعرف إلى صراع الدور عند النساء المعلمات كمهنة في حياة متعددة الأبعاد للمجال الشخصي والعائلي والمدرسي والاجتماعي، وكيفية إدارته، وأجريت على عينة من النساء المعلمات في المجتمع الصيني، توصلت إلى نتائج عدة منها:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١- الصراع في توقعات الدور: فتوقعات المجتمع من النساء المعلمات هو الدور التعليمي، وكلما كان المجتمع متطوراً بشكل أكبر كان دورهن أكبر، وهذا يتطلب منهن أن يمتلكن الإحساس بالمسؤولية والتفرغ للتعليم. وهذا يتعارض مع دورهن كزوجات وأمهات مما يتسبب لهن بصراع الدور.

٢- الصراع في المفهوم الذاتي للنساء المعلمات، مثل: الصراع بين الاستقلال، والاعتماد، والصراع بين احترام الذات والشعور بالاحتقار، والصراع بين الانفتاح والانغلاق.

٣- إدارة صراع الدور للمرأة يمكن أن يتحقق من خلال خلق ظروف متساوية في العمل، وفي البيئة المعيشية، وفي المنافسة، وفهم الحياة وتجارب المرأة المعلمة، وتعزيز البرامج لتحسين الوضع النفسي للمرأة المعلمة، والسماح للمرأة المتعلمة بالاستفادة من قوتها وحماسها.

ب- الدراسات العربية:

في دراسة قام بها أبو مغلى (١٩٨٧) بعنوان "مستوى مصادر التوتر النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية الإعدادية والثانوية في منطقة عمان/الاردن"، هدفت إلى التعرف إلى مستوى ومصادر التوتر النفسي التي تؤثر في معلمي المدارس الحكومية الإعدادية والثانوية في منطقة عمان في الأردن، وذلك من خلال الكشف عن درجة التوتر النفسي لدى المعلمين الجامعيين وعن مصادر ذلك التوتر، وتحديد مدى اختلاف مصادر التوتر لدى المعلمين باختلاف المرحلة الدراسية. وتكونت عينة الدراسة من ٤٢٥ معلماً ومعلمة من حملة الشهادة الجامعية في المرحلتين الإعدادية والثانوية. وأظهرت النتائج أن:

- مستوى التوتر النفسي لدى المعلمين هو من الدرجة المتوسطة.
- مصادر التوتر النفسي لدى المعلمين تمثلت بـ: غموض الدور، وصراع الدور، وعدم المشاركة، وضغط المدرسة، وأسلوب الإدارة، والرضا عن المهمة.
- ضغط المدرسة، وعبء الدور، وصراع الدور، كانت أهم المصادر التي ميزت بين توتر معلمي المرحلة الاعدادية ومعلمي المرحلة الثانوية.

أما دراسة حسني (١٩٩٢) بعنوان "صراع الأدوار وأثره في العمل الاجتماعي داخل النسق المدرسي"، فقد هدفت إلى الكشف عن بعض التوقعات من قبل مديري المدارس، وبعض المعلمين لدور الأخصائي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاجتماعي المكمل لأدوارهم، وتحديد الآثار السلبية لذلك ، والتي تؤثر في عمل الأخصائي داخل المدرسة. وأجريت على عينة مكونة من عشرين إخصائياً اجتماعياً و ٤٣٢ أخصائية اجتماعية يعملون في المدارس الكويتية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اختلاف في توقعات مديري المدارس الذين لا يمارسون النمط الديمقراطي في إدارتهم، عن توقعات الأخصائي الاجتماعي لدوره، إذ رأى مدير المدرسة أن دور الاخصائي يتمحور حول المشكلات الفردية والاهتمامات العلاجية، على حساب بقية اختصاصاته التي من خلالها يستطيع تحقيق الأهداف الوقائية والإنمائية، مما يؤدي إلى أن يكون سلوك كل منهما مخالفاً لتوقعات الآخر، وهذا ينتج منه الصراع بين دوريهما، وإعاقة تكاملهما لتحقيق أهداف المدرسة.

وقام العدوان (١٩٩٢) بدراسة بعنوان " مستوى مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء/الأردن"، هدفت إلى تعرف مدى إدراك مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء، لمستوى ضغط العمل الذي يتعرضون له بشكل عام، وإلى مصادر هذا الضغط في ضوء متغيرات الجنس، والعمر، والخبرة، على عينة مكونة من (٤٣) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة البلقاء: ديرعلا، والشونة الجنوبية، والسلط . وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

- إن مديري المدارس ومديراتها يتعرضون لدرجة متوسطة من ضغط العمل الكلي.
- إن مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، يتحدد بعشرة مصادر وهي : العلاقة مع أولياء الأمور، والعلاقة مع المعلمين، وعدم الرضا عن العمل، وصراع الدور، وعدم التقدم المهني، والعلاقة مع الرئيس، وعبء الدور، والمشكلات الذاتية للمدير، ثم العلاقة مع الطلبة وأخيراً غموض الدور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة($\alpha \geq$٠,٠٥) في إدراك المديرين والمديرات لمصدر ضغط العمل المتعلق بصراع الدور.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما دراسة محمد (١٩٩٤) بعنوان "دينامية صراع الأدوار وعلاقتها بشخصية المرأة في الإمارات العربية: دراسة نفسية اجتماعية"، بهدف التعرف إلى صراع الأدوار لدى المرأة العاملة في دولة الإمارات العربية، وعلاقته بسمات شخصيتها. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٢٠٨) نساء متزوجات، يعملن بمهنة التدريس. وقد تم تحديد أهم محاور الصراع لدى المرأة بثلاثة مجالات رئيسة، هي: صراع يتعلق بالعلاقة مع الزوج ورعاية الأبناء، وصراع يتعلق بالتوفيق بين مطالب العمل ومطالب المنزل، وصراع يتعلق بالمطالب والحاجات الشخصية والذاتية للمرأة. وكشفت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها :

- أن هناك علاقة بين صراع الأدوار وسمات الشخصية لدى المرأة العاملة بالتدريس في دولة الإمارات العربية.
- وتوجد فروق بين النساء الأقل صراعاً، ومن هن أكثر صراعاً، على جميع متغيرات الشخصية، والصحة النفسية، فيما عدا أداة قياس المشاركة الاجتماعية؛ أي أنه لا توجد فروق بين المجموعتين في المشاركة الاجتماعية. كما تبين أن من هن أكثر معاناة من الصراع كن أكثر ميلاً للعصابية، والسيطرة، مقارنة بمن هن أقل صراعاً. وأن من هن أقل صراعاً تجاه العلاقة بالزوج، ورعاية الأبناء، كن أكثر ميلاً للاكتفاء الذاتي، والثقة بالنفس، ممن هن أكثر صراعاً.

وفي دراسة بارون (١٩٩٩) بعنوان "دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن أدوار العمل"، هدفت الدراسة إلى توضيح مصادر ضغوط الدور في العمل للعاملين الكويتين من الجنسين، وآثار تلك الضغوط في الأداء الوظيفي، والرضا المهني، والتعرف إلى تجاه الكويتيين والكويتيات من الموظفين نحو أداء أدوارهم في العمل، وما يتصل بمتغيرات ضغط الدور في العمل، مثل صراع الدور وبعد الدور النفسي، وأجريت على عينة مكونة من (١٠٤٦) من الموظفين والعاملين في عدد من وزارات دولة الكويت ومؤسساتها، فكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الكويتين والكويتيات في وزارات دولة الكويت ومؤسساتها، على مقياس الضغوط الناجمة من أدوار العمل، وإن متوسط درجات الذكور، أعلى من متوسط درجات الإناث في ضغوط الدور، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الكويتين الأقل تعلماً، والأكثر تعلماً، إذ لوحظ أن متوسط صراع الدور عند الأقل تعلماً، أعلى منه عند الأكثر تعلماً.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفي دراسة أحمد (٢٠٠٠) بعنوان "صراع وغموض الدور الإداري والإشرافي لناظر /مدير المدرسة الأساسية وعلاقتهما بالرضا عن العمل: دراسة ميدانية"، هدفت إلى التعرف إلى مدى الصراع والغموض الذي قد يصيب الدور الإداري والإشرافي الذي يقوم به المدير والتعرف على مدى تأثير كل من صراع وغموض الدور في رضا المدير عن عمله، وأجريت على عينه مكونة من ١٨٠ مديراً ومديرة بمحافظة القليوبية في مصر، منها ٩٠ ذكراً، و٩٠ أنثى، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن أفراد العينة من فئة ذوي الخبرة القصيرة أكثر تعرضا لصراع الدور من فئة ذوي الخبرة الطويلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ . بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس.
- كلما ارتفعت درجات صراع الدور لدى أفراد العينة، انخفض شعورهم بالرضا عن العمل في وظيفتهم الحالية.

٢- دراسات تناولت الأداء الوظيفي:

فيما يلي عرض لما تم التوصل إليه من هذه الدراسات :

أ- الدراسات الأجنبية:

في دراسة قام بها كل من جينتري وكيني (Gentery & Kenney, 1966) بعنوان "أداء مديري المدارس الابتدائية كما يقوّمه المديرون أنفسهم وكما يقومه المعلمون في مدارسهم"، في الولايات المتحدة، هدفت إلى التعرف إلى أداء مديري المدارس الابتدائية. أظهرت النتائج أن تقويم المديرين لأدائهم كان بشكل عام أعلى من تقويم المعلمين للأداء نفسه(صلاح، ١٩٨٥، ٢٠).

أجرى بوهانن (Buehanan, 1994) دراسة بعنوان "العلاقة بين التوتر النفسي ومصادر مواجهته، وبين الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية والمتوسطة والثانوية". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين التوتر النفسي ـ الناشئ عن العمل ومصادر مواجهته، وبين الأداء الوظيفي من جهة أخرى، لدى مديري المدارس الأساسية والمتوسطة والثانوية في ولاية جورجيا الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (١٠٧) مديرين هم مجتمع الدراسة. وقام الباحث بتطبيق ثلاث استبانات: الأولى لقياس التوتر النفسي ـ والثانية لقياس مصادر مواجهة التوتر النفسي ـ وأما الثالثة فقد كانت مخصصة لنائب المدير لتقييم أداء المدير. كشفت النتائج أنه لا توجد علاقة جوهرية بين التوتر النفسي ومصادر مواجهته من جهة، وبين الأداء الوظيفي من جهة أخرى،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لدى مديري المدارس الأساسية والمتوسطة والثانوية. وأن مديري المدارس يعانون من مستويات مختلفة من التوتر النفسي تتراوح ما بين المتوسطة والعالية.

ب - الدراسات العربية:

أجرى صلاح (١٩٨٥) دراسة بعنوان "تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن"، هدفت إلى تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن كما يراها المديرون، والمديرات، ومديرو التربية والتعليم، ومساعدوهم، والمعلمون، والمعلمات. وذلك في مجالات التخطيط، والتطوير، والعمل مع المعلمين وتنميتهم ، والأعمال الكتابية والإدارية، والعمل مع الطلبة والعمل مع المجتمع المحلي. وجاء التقويم في ضوء معايير محددة للإدارة المدرسية، وما يفترض في مديري المدارس الثانوية ممارسته، وقد تألفت عينة الدراسة من ٥١ مديراً ، و ٤٩ مديرة، و ٢٥٥ معلماً، و ٢٤٥ معلمة، و ٣٨ فرداً من مديري التربية والتعليم ومساعديهم. ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن متوسطات تقديرات مديري المدارس ومديراتها لأدائهم أعلى من متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لأداء هؤلاء المديرين، في المجالات كافة، عدا الأعمال الكتابية والإدارية. وأعلى من متوسطات تقديرات مديري التربية والتعليم، ومساعديهم، لهؤلاء المديرين في المجالات كافة دون استثناء.
- نسبة تحقق الكفايات حسب تقديرات مديري المدارس، ومديراتها مرتفعة، عدا كفايتي التقويم وتحسين المناهج، إذ كانت نسبة تحققها متوسطة.
- نسبة تحقق جميع الكفايات حسب تقديرات المعلمين والمعلمات لمديري مدارسهم متوسطة عدا كفايتي الأعمال الكتابية والإدارية والعمل مع الطلبة، فإن نسبة تحققها مرتفعة.

هدفت دراسة عواد (١٩٨٥) بعنوان "دراسة تحليلية لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة منهم"، الى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة منهم. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- هناك انخفاض في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية المطلوبة منهم.
- يوجد للمؤهل والخبرة أثر في فعالية مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام المطلوبة منهم.

أما دراسة المحبوب (٢٠٠٠) بعنوان "كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، فقد هدفت إلى التعرف إلى كفاءة أداء مديري ومديريات المدارس الثانوية من خلال تقديرات معلمي ومعلمات هذه المرحلة في محافظة الأحساء، وأجريت على عينة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مكونة من ٢٩٦ معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة كفاية ممارسات مديري المدارس كانت عالية في المجالين الإداري والفني، أما في مجالات الاهتمام بالمعلم، والطالب، والمبنى المدرسي، والعلاقة مع أولياء أمور الطلبة، فقد كانت أكثر من متوسط. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة.

٣ - دراسات تناولت علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي:

لقد تباينت نتائج البحوث التي أجريت لدراسة العلاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي، إذ أظهرت بعض الدراسات أن صراع الدور يؤدي إلى تدني الأداء الوظيفي، ويسبب الإحباط والاحتراق النفسي لدى العاملين، في حين أظهر بعضها الآخر أن تأثير صراع الدور يختلف حسب نوع الوظيفة، وبيئة العمل، والجنس، وتم استعراض هذه الدراسات التي تسنى للباحثة الاطلاع عليها، هي :

أ- الدراسات الأجنبية:

في دراسة يتزهاك وهايم وآخرون (Yitzhak , Haim , 1998) بعنوان "التأثير التبادلي لصراع الدور وغموض الدور على الأداء الوظيفي"، هدفت إلى التعرف الى تأثير صراع الدور، وغموض الدور، على الأداء الوظيفي لدى العمال في فلسطين، وأجريت على عينة مكونة من ٣٥٩ عاملاً في ستة مصانع في فلسطين، تألفت بشكل أساس من الذكور بنسبة ٩٤% ومعدل أعمارهم ٣٧ سنة، ومدة خدمتهم ١١ سنة. أظهرت النتائج: أن صراع الدور وغموضه لهما تأثير متبادل مشترك في أداء العمل، فكلما ارتفع مستوى غموض الدور لدى العاملين، فإن العلاقة بين صراع الدور والأداء الوظيفي تصبح أقوى في الاتجاه السلبي. وأوضحت أن ارتفاع مستوى كل من صراع الدور وغموضه يرتبط بمستويات متدنية من الأداء الوظيفي، فالزيادة المتزامنة في صراع الدور وغموضه ترتبط بمستويات متدنية من الأداء الوظيفي. وكذلك يتغير الارتباط بين غموض الدور وصراعه حسب مواقع العمل.

في دراسة لـــ نايت (Knight, 2001) بعنوان "توجيه الزبائن ومراقبة الذات وتوتر الدور والأداء الوظيفي لموظفي الاتصال: تطبيقات لبائعي المفرق في تكسس"، هدفت بحث العلاقة بين الأداء الوظيفي وكل من صراع الدور، وغموض الدور، والخصائص الديمغرافية، ومتغيرات شخصية العمل.أشارت النتائج إلى أن: الموظفين الذين مروا بصراع دور عال جاءت مستويات أدائهم منخفضة أكثر من الذين مروا بمستويات متدنية من صراع الدور، كما توجد علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي، و المستوى التعليمي للموظفين، إذ إن خريج الجامعة أكثر توجيها للزبائن، ويؤدي مستويات أعلى للأداء الوظيفي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يوجد ارتباط بين العمر والأداء الوظيفي، فالموظفون من صغار السن وممن أعمارهم فوق ٥٠ سنة كانوا أقل توجيهاً للزبائن، وكان أداؤهم الوظيفي متدنياً.
- مستويات صراع الدور لدى الموظفين الذكور كانت أعلى منها لدى الإناث.

ب- الدراسات العربية:

في دراسة المير (١٩٩٥) بعنوان "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية" هدفت إلى قياس ومقارنة مستويات صراع الدور وغموض الدور بين أربع مجموعات من اليد العاملة هي: (سعودية، وعربية، وآسيوية، وغربية) و مقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين صراع الدور، وغموض الدور، والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والصفات الشخصية وأجريت على عينة مكونة من ٢٠٠ فرد يعملون في مؤسسات حكومية وشركات صناعية ومؤسسات تعليمية وشركات خاصة ومستشفيات. اظهرت النتائج أن:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي، وكل من نوع العمل، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية لأفراد المجموعة الآسيوية، كما توجد علاقة إيجابية بين الأداء وطبيعة الوظيفة والحالة الاجتماعية، مما يعني ارتفاع أداء الموظفين الذين يقومون بأعمال غير إدارية، مقارنة بأداء الموظفين الذين يقومون بأعمال ومهام إدارية.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور، والأداء الوظيفي، لدى أفراد المجموعة العربية، وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية القائلة بأنه كلما زاد مستوى ضغط العمل، زاد مستوى الأداء الوظيفي. في حين أظهرت بقية المجموعات علاقة سلبية غير معنوية. وهذا يدعم الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية بين صراع الدور والأداء الوظيفي، غير أن نتائج هذه الدراسة لا تسمح بتعميم هذه الفرضيات مما يستوجب إجراء المزيد من الدراسات لبحث هذه العلاقة.
- توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والحالة الاجتماعية لأفراد المجموعة العربية، أي أن مستوى صراع الدور لدى الأفراد المتزوجين أقل من مستواه عند غير المتزوجين، وهذا يدل على أهمية الدور الذي تلعبه الحياة الزوجية المستقرة في خفض مستوى صراع الدور لدى الأفراد المتزوجين

. وقامت شديفات (١٩٩٩) بدراسة عنوانها "ضغوط العمل وأثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد/ الأردن"، وهدفت إلى التعرف الى أثر ضغوط العمل في أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم. وتكونت عينة الدراسة من (٣١٥) قيادياً،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يشغلون المناصب القيادية في (٧) مديريات للتربية والتعليم. أظهرت النتائج أن أفراد العينة يعانون من ضغوط العمل الناتجة من العمليات التنظيمية بدرجة متوسطة، وأن مستوى ضغوط العمل التي يشعر به القياديون كان متوسطاً، كما أظهرت أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من مستوى ضغوط العمل الذي يشعر بها القياديون، وانخفاض مستوى الأداء لديهم، وأن ازدياد التعرض ضغوط العمل التنظيمية يؤدي إلى انخفاض الأداء عند أفراد عينة الدراسة.

٤- خلاصة الدراسات السابقة:

من مراجعة الدراسات السابقة تبين أن هناك دراسات تربوية، وأخرى غير تربوية، كثيرة تناولت موضوع صراع الدور وموضوع الأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما. وقد تلخصت نتائج الدراسات السابقة بما يلي:

١- أن مستوى صراع الدور لدى المجموعات الغربية، أعلى من مستوى صراع الدور لدى المجموعات العربية والآسيوية.

٢- إن مديري المدارس الثانوية يتعرضون لصراع دور أعلى من مديري المدارس الابتدائية.

٣- أن درجة صراع الدور لدى مرشدي المدارس الأساسية، أعلى منه لدى مرشدي المدارس الثانوية.

٤- أن الأشخاص في الأدوار الإشرافية يتأثرون بصراع الدور أكثر من غيرهم في الأدوار غير الإشرافية.

٥- أكدت نتائج بعض الدراسات أنه توجد علاقة سلبية بين صراع الدور وكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، في حين أظهرت نتائج بعضها الآخر أن هناك علاقة إيجابية.

٦- بعض الدراسات أكدت أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في متغير صراع الدور، وبعضها الآخر أكد أن مستوى صراع الدور لدى الذكور أعلى منه لدى الإناث.

٧- إن صراع الدور هو أكبر مصدر للضغط المهني.

٨- اختلفت النتائج حول علاقة صراع الدور بالمستوى التعليمي، فبعضها أكد أن ذوي التعليم المرتفع يمرون بمستويات أعلى من صراع الدور، وبعضهم الآخر أكد العكس.

٩- مستوى صراع الدور عند الأفراد ذوي الخبرة القصيرة أعلى منه عند الأفراد ذوي الخبرة الطويلة في العمل.

١٠- لم تتفق نتائج الدراسات على العلاقة بين صراع الدور والجنس، فبعضها أكد أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في متغير صراع الدور، وبعضها الآخر أكد أن مستوى صراع الدور لدى الذكور أعلى منه لدى الإناث .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وترى الباحثة أن هناك جملة من الملاحظات على النتائج التي توصلت إليها الدراسات ، وهي :

١- أن تلك الدراسات قد تناولت:

- صراع الدور لدى فئات مختلفة، وفي بيئات عمل مختلفة، مثل العاملين في مجال الحاسوب، والمعلمين، ومرشدي المدارس، ومديري المدارس، ورؤوساء الأقسام الأكاديمية، والعاملين في المصانع، النساء المعلمات.
- تأثير بنية المؤسسة الشخصية والهيكلية وعملية الإدراك على صراع الدور.
- علاقة صراع الدور بالاحتراق والتوتر النفسي والضغوط المهنية.
- علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ومدة الخدمة.

٢- دراسة واحدة أجريت في بيئة عربية تناولت علاقة صراع الدور بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس لمحافظة القليوبية في جمهورية مصر العربية.

٣- إن معظم الدراسات الأجنبية التي أجريت والمتعلقة بمديري المدارس، هدفت إلى الكشف عن صراع الدور لديهم فقط، ولم تتناول علاقة صراع الدور بأدائهم الوظيفي.

٥- موقع الدراسة الحالية في الأدب التربوي:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى صراع الدور، ومستوى الأداء الوظيفي، لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية في الأردن، ومن ثم الكشـــف عن علاقة صراع الدور بمســـتوى أدائهم الوظيفي. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في هذا المجال أنها :

- الـدراســـة العربيـة الأولى في هـذا المجال التي بحثت في علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها.

وللإجابة عن أسـئلة الدراسـه اسـتخدمت الباحثه أداتين طورتهما بنفسـها اسـتناداً إلى المقاييس المسـتخدمة في دراسـات سـابقة ونتائج الدراسـة الاسـتطلاعية على عينة من المديرين بالإضـافة إلى الأدب النظري: الأولى لقياس صراع الدور ، والثانية لقياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسه، تناولت أداء مدير المدرسه وفق أحدث تقسيم لمهام مدير المدرسية وأدواره كما أكدتها وزارة التربية والتعليم.

وتأتي هذه الدراســـه في فترة تضـــاعف فيها الطلب علىالتعليم، فتزايدت أعداد الطلبة، والمعلمين، وتطورت نظم التعليم، والمناهج، وحداثة الآلات المستخدمة، وأصبحت المدرسة أكثر تعقيدا، وتطور دور

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مدير المدرسة بوصفه المحور الرئيس في العملية التربوية، ليصبح قائدا للتطوير والتغيير في مدرسته، فتعددت مسـؤولياته ومهامه ليقوم بأعباء دوره. واتسـعت مجموعة الدور التي يتعامل معها المدير داخل المدرسـة وخارجها، والتي ربما تتعارض توقعاتها مع توقعات دوره، مما يجعله يواجه صعوبة في التوفيق بين كل هذه المتطلبات والأدوار المطلوبة منه، وبالتالي يتعرض لصراع الدور، مما يؤثر في مستوى أدائه الوظيفي.

كما تـأمل الباحثة أن تضـيف هذه الدراسـة لبنة جديدة إلى بناء الأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية، الذي بدأ تشييده منذ عهد بعيد، من خلال الموضوع الذي تناولته، وأداتي القياس المستخدمة فيها، والنتائج التي سوف تسفر عنها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة، وعينتها، وأدوات الدراسة المستخدمة فيها، وإجراءات بنائهما وتطبيقهما، والمعالجة الإحصائية.

١ . مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في الأردن، العاملين فيها خلال العام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ والبالغ عددهم (١٠٧٦) مديراً ومديرة، موزعين على (١٠٧٦) مدرسة، منها ٤٨٥ مدرسة ذكور (أي بنسبة ٤٥,١%، و٥٩١ مدرسة إناث بنسبة ٥٤,٩%) (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢). والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمحافظات والمديريات.

جدول (١)
توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الإقليم والمحافظة والمديرية والجنس

الإقليم	المحافظة	المديرية	المديرين	المديرات	المجموع
			العدد	العدد	
الشمال	إربد	إربد ١	٣٤	٤٠	٧٤
		إربد ٢	١٦	٢٢	٣٨
		لواء الكورة	١٤	١٤	٢٨
		الأغوار الشمالية	٧	١٢	١٩
		الرمثا	١٠	١٠	٢٠
	جرش	جرش	١٧	٢٥	٤٢
	عجلون	عجلون	٢٠	٢٢	٤٢
	المفرق	المفرق	٢٨	٣٦	٦٤
		البادية الشمالية	٢٠	٢٧	٤٧
	المجموع		١٨١	٢٢٥	٤٠٦
	عمان	عمان الأولى	٢٣	٢٧	٥٠

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الوسط		عمان الثانية	٣٤	٤٠	٧٤
		عمان الثالثة	٢٥	٣١	٥٦
		عمان الرابعة	٢٩	٤٤	٧٣
	مأدبا	مأدبا	٢٥	٢٢	٤٧
	الزرقاء	قصبة الزرقاء	٣٤	٤١	٧٥
		الرصيفة	١٢	١٣	٢٥
	البلقاء	قصبة السلط	١٨	٢٢	٤٠
		عين الباشا	١٠	١١	٢١
		الشونة الجنوبية	٩	٨	١٧
		دير علا	٧	٧	١٤
	المجموع		٢٢٦	٢٦٦	٤٩٢
الجنوب	الكرك	قصبة الكرك	١٧	١٩	٣٦
		المزار	١١	١٥	٢٦
		لواء القصر	٦	١١	١٦
		الأغوار الجنوبية	٥	٤	٩
	الطفيلة	الطفيلة	١٦	١٥	٣١
	معان	معان	١٤	٢٣	٣٧
	العقبة	العقبة	٩	١٤	٢٣
	المجموع	-	٧٨	١٠٠	١٧٨
المجموع الكلي		-	٤٨٥	٥٩١	١٠٧٦

٢ . عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من ٣٢٦ مديراً ومديرة تم اختيارهم بشكل عشوائي طبقي من بين مديري ومديرات المدارس الثانوية في مجتمع الدراسة، وتم تحديد المديرين في كل مديرية من مديريات التربية في إقليم الشمال وإقليم الوسط وإقليم الجنوب. وجرى بعدها اختيار ما نسبته ٣٠% تقريباً من المديرين والمديرات العاملين في هذه المديريات، والجدول (٢) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جنس المدير والإقليم والمديرية التي يعمل فيها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإقليم والمحافظة والمديرية والجنس

الإقليم	المحافظة	مديرية التربية	المديرين	المديرات	المجموع
			العدد	العدد	
الشمال	اربد	اربد الاولى	١٠	١٢	٢٢
		اربد الثانية	٥	٧	١٢
		لواء الكورة	٤	٤	٨
		لواء بنى كنانة	٥	٥	١٠
		الاغوار الشمالية	٢	٤	٦
		الرمثا	٣	٣	٦
	جرش	جرش	٥	٨	١٣
	عجلون	عجلون	٦	٧	١٣
	المفرق	المفرق	٨	١١	١٩
		البادية الشمالية	٦	٨	١٤
المجموع			٥٤	٦٩	١٢٣
الوسط	عمان	عمان الاولى	٧	٨	١٥
		عمان الثانية	١٠	١٢	٢٢
		عمان الثالثة	٨	٩	١٧
		عمان الرابعة	٩	١٣	٢٢
	مأدبا	مأدبا	٨	٧	١٥
	الزرقاء	الزرقاء	١٠	١٢	٢٢
		الرصيفة	٤	٤	٨
	البلقاء	السلط	٥	٧	١٢
		عين الباشا	٣	٣	٦
		الشونة الجنوبية	٣	٢	٥
		دير علا	٢	٢	٤
المجموع			٦٩	٦٧	١٤٨
الجنوب	الكرك	الكرك	٥	٦	١١
		المزار الجنوبى	٣	٥	٨
		لواء القصر	٢	٣	٥
		الاغوار الجنوبية	٢	١	٣
	الطفيلة	الطفيلة	٥	٥	١٠
	معان	معان	٤	٧	١١
	العقبة	العقبة	٣	٤	٧
المجموع			٢٤	٣١	٥٥
المجموع			١٤٧	١٧٩	٣٢٦

والجدول (٣) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الحالية تبعاً لمتغيرات جنس المدير (ذكر وأنثى) والحالة الاجتماعية للمدير (متزوج وأعزب ومطلق/أرمل)، والخبرة الإدارية له (أقل من ٦ سنوات و٦-١٠ سنوات أكثر من ١٠ سنوات)، والمؤهل الأكاديمي للمدير (بكالوريوس، وبكالوريوس ودبلوم، وماجستير، وأعلى من ماجستير)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٤٧	٤٥,١
	أنثى	١٧٩	٥٤,٩
المجموع		٣٢٦	%١٠٠
الخبرة الإدارية	أقل من ٦ سنوات	٧١	٢١,٦
	٦-١٠	١٠٦	٣٢,٥
	أكثر من ١٠ سنوات	١٤٨	٤٥,٩
المجموع		*٣٢٥	%١٠٠
المؤهل التربوي	بكالوريوس	٨٩	٢٧,٣
	بكالوريوس + دبلوم	١٦٣	٥٠
	ماجستير	٥٧	١٧,٨
	أعلى من ماجستير	١٦	٤,٩
المجموع		**٣٢٥	%١٠٠
الحالة الاجتماعية	أعزب	٣٦	١١,١
	متزوج	٢٧٩	٨٥,٧
	مطلق / أرمل	١٠	٣,١
المجموع		***٣٢٥	%١٠٠

* أسقط من العينة واحد من المفحوصين لعدم تحديده لخبرته الإدارية.

** أسقط من العينة واحد من المفحوصين لعدم تحديده لمؤهل العلمي.

*** أسقط من العينة واحد من المفحوصين لعدم تحديده لعدم تحديده لحالته الاجتماعية

٣ . أداتا الدراسة :

من أجل توفير بيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أداتين هما:

أ – أداة قياس صراع الدور.

ب – أداة قياس الأداء الوظيفي.

وفيما يلي عرض للخطوات التي تم اتباعها في تطوير كلتا الأداتين، ودلالات الصدق والثبات التي تم التوصل لها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ – أداة قياس صراع الدور:

لقياس مستوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها قامت الباحثة بتطوير أداة قياس صراع الدور، وذلك وفق الخطوات التالية:

أولاً: التوصل إلى فقرات الأداة قياس: استندت الباحثة في التوصل إلى فقرات أداة قياس صراع الدور إلى عدد من المصادر. إذ قامت الباحثة بالرجوع إلى عدد من المقاييس التي بنيت لقياس صراع الدور لدى المديرين. فقامت بمراجعة أداة قياس صراع الدور الذي طوره كل من رايزو وزملاؤه (Rizo, & Lirtzman) واستخدمه كل من شيلر وزملاؤه (Schuler, & Brief) وسمث (Smith & Schmieder) ، وأداة قياس صراع الدور الذي طوره ماكنيل وسانفلي(McCnill & Sanavely). كما قامت الباحثة بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت صراع الدور لدى المديرين من مثل: دراسة جمال (Jamal, 1984)، ودراسة يزهاك وهايم (Yizhak & Haim, et, al., 1998)، ودراسة كنيث وبرندا (Kenneth & Brenda, 1997)، ودراسة عسكر (١٩٨٨)، ودراسة العبد القادر والمير (١٩٩٦)، ودراسة المير (١٩٩٥)، ودراسة أحمد (٢٠٠٠).

كما قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من المديرين تألفت من ٢٠ مديراً ومديرة خارج عينة الدراسة، وطرحت عليهم سؤال مفتوح عليهم، تمثل في تحديد ما هي مواقف الصراعات التي تواجههم في أثناء ممارستهم لمهمات الدور المطلوب منهم القيام به وأخيراً قامت الباحثة بالاستئناس برأي عدد من المشرفين التربويين في الميدان حول ماهية صراعات الدور التي يواجهها مدير المدرسة الثانوية في الأردن.

ثانياً: في ضوء المصادر السابقة المشار إليها في أولاً، أمكن للباحثة التوصل إلى ٦٠ موقفاً، كل منها يمثل صراعاً للدور لدى مدير المدرسة، تم وضعها على شكل فقرات، صيغت الفقرة منها على شكل جملة اتبعت بسلم إجابة مكون من خمس فئات: أبداً ونادراً وأحياناً وغالباً ودائماً، وبذلك تم التوصل لصورة أولية عن أداة قياس صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية.

ثالثاً : صدق أداة قياس صراع الدور :

أ - تم عرض الأداة بصورتها الأولية على عينة مكونة من (١٠) أفراد من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية، وتقع تخصصاتهم في مجالات: الإدارة التربوية، والإشراف التربوي، والتخطيط التربوي، والقياس والتقويم. وكذلك تم عرضه على عينة أخرى مكونة من (١٠)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أفراد من مديري المدارس الثانوية ومديراتها والمشرفين التربويين، بغرض الوقوف على وجهة نظرهم في درجة ملاءمة محتوى الفقرات ومدى تمثيل هذا المحتوى لصراع في الدور المتوقع أن يواجهه مدير المدرسة الثانوية في الأردن، وكذلك فحص الصياغة اللغوية للفقرات من حيث البنية التركيبية للفقرة ووضوح المعنى لها، انظر الملحق (١).

ب - في ضوء الملاحظات التي تجمعت لدى الباحثة من المحكمين في عينتي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والمديرين والمشرفين والقيادات التربوية، أمكن للباحثة الوصول إلى صورة أولية أخرى للأداة مكونة من ٤٠ فقرة، وتم استبعاد بعض الفقرات في الصورة السابقة لعدم إجماع أكثر من ٨٠% من المحكمين على ملاءمتها للبيئة الأردنية، أو لكون ما تتضمنه من صراع موجود في فقرة أخرى من الأداة ، وبناء على الإجراءات الواردة في الخطوة الثالثة عدت الأداة صادقة كنتيجة لما تحقق لها في صدق المحتوى.

رابعاً: ثبات أداة قياس صراع الدور: للوقوف على درجة ثبات الدرجات على الأداة قياس جرى استخراج معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (test-re-test)، إذ جرى تطبيق الأداة على عينة مكونة من ٤٠ مديراً ومديرة خارج نطاق عينة الدراسة، أخذوا من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، وجرى إعادة تطبيق الأداة عليهم بفاصل زمني قدره أسبوعان بين مرتي التطبيق، جرى بعدها إيجاد معامل الارتباط بين الدرجات المتحقق لأفراد عينة الدراسة في مرتي التطبيق، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ٠,٨٦ وعد معامل الثبات هذا مقبولاً لأغراض هذه ا لدراسة. وتكّونت الأداة في صورتها النهائية من (٤٠) فقرة، انظر الملحق (٢).

ب . أداة قياس الأداء الوظيفي:

للوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، قامت الباحثة بتطوير أداة قياس الأداء الوظيفي وذلك وفق الخطوات التالية:

أولاً: التوصل لفقرات ومجالات الأداة ، إذ قامت الباحثة بمراجعة الأدب النظري والمقاييس التي بنيت لقياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية. وتم الرجوع إلى دراسة صلاح(١٩٨٥)، ودراسة قرقش (٢٠٠٠)، ودراسة الصائغ (١٩٩٥)، ودراسة المحبوب (٢٠٠٠)، ودراسة الصمادي (١٩٩٤).

كما قامت الباحثة بمراجعة الوثائق الخاصة بوزارة التربية والتعليم في الأردن التي تتضمن تحديداً لمهام مدير المدرسة الثانوية، والأدوار المهنية المتوقع القيام بها

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حســـب هـذه الوثـائق (وزارة التربيـة والتعليم، ١٩٩٥؛ ووزارة التربيـة والتعليم، ٢٠٠٢). كما جرى الالتقاء بمجموعة من مديري ومديرات المدارس الثانوية، والمشرـفين التربويين، والقيادات التربوية مؤلفة من ٣٠ فرداً، وذلك للوقوف على رأيهم في المهام والممارســات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرســة الثانوية في الأردن، وأمكن بناء على ذلك تحديد مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية، والتوصل للفقرات، وقد تم حصر مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية في ثلاثة مجالات هي:

١- المجال الإداري ويتضمن الأبعاد التالية :

أ. إدارة الموارد البشرية.

ب. إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة.

ج. متابعة وتقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة.

٢- المجال الفني ويتضمن الأبعاد التالية:

أ. متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها.

ب. تنمية المدير لذاته وللعاملين معه في المدرسة مهنياً.

ج. ضبط سلوك الطلبة وإدارته.

د. توفير البيئة الصحية والبيئة الآمنة للطلبة.

٣- المجال الاجتماعي.

بنـــاء على ما توصلـــت إليه الباحثة من معلومات مـــن خلال المصادر الواردة في الخطوة الأولى السـابقة، أمكن للباحثة التوصل إلى ١٢٥ مهمة وظيفية يقوم بها مدير المدرسة الثانوية الحكومية في الأردن، تم صـياغتها على شـكل فقرات، صـيغت الفقرة منها على شـكل جملة اتبعت سـلم إجابة مكون من خمس فئات هي: دائماً وغالباً وعادة وأحياناً وأبداً.

ثانياً : صدق أداة قياس الأداء الوظيفي :

تم التوصـل إلى دلالات عن الصـدق المنطقي للأداة عن طريق عرضـه على عينة مكونة من (١٠) محكمين من أعضـاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية المتخصـصـين في مجالات الإدارة التربوية والإشراف التربوي والتخطيط التربوي والقيـاس والتقويم، وعينـة أخرى مؤلفـة من (١٠) أفراد من مـديري ومـديرات المدارس الثانوية ومشرفين تربويين. إذ جرى الوقوف على آرائهم في ملاءمة مضمون الفقرات من حيث مدى احتواء الفقرة على مهمة يتوقع أن يقوم بها مدير المدرسة في المرحلة الثانوية في الأردن،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن حيث مدى وضوح الصياغة اللغوية لها (سلامة التركيب اللغوي للفقرة). وقد قامت الباحثة بأخذ جميع ملاحظات المحكمين في العينتين السابقتين، وتم استبعاد حوالي ٤٥ فقرة، إما لعدم إجماع أكثر من ٨٠% من المحكمين عليها، أو لكونها تتضمن مهمة متضمنة في فقرة أخرى، أو لصعوبة التعديل في بنيتها اللغوية، وبذلك أصبحت أداة قياس الأداء، بصورتها النهائية تتكون من ٨٠ فقرة موزعة على مجالات ثلاثة (انظر الملحق ٣) ويوضح الجدول (٤) الذي يبين توزيع فقرات الأداة بصورتها النهائية على مجالات وأبعاد الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية.

جدول (٤)

توزيع فقرات أداة قياس الأداء الوظيفي بصورته النهائية على مجالات وأبعاد عمل مدير المدرسة الثانوية

المجال والبعد	عدد الفقرات
المجال الإداري:	
أ. إدارة الموارد البشرية .	١٤
ب. إدارة الموارد المادية والمالية .	٩
ج. متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية .	٩
المجموع	٣٢
المجال الفني:	
أ. متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها	٨
ب. تنمية ذاته والعاملين معه مهنياً وفقاً لحاجاتهم	١١
ج. ضبط سلوك الطلبة وإدارته	١٢
د. توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة	٦
المجموع	٣٧
المجال الاجتماعي	١١
الأداة قياس ككل	**٨٠**

ثالثاً : ثبات أداة قياس الأداء الوظيفي :

تم التوصل إلى ثبات الأداة عن طريق استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وذلك عن طريق تطبيق الأداة على عينة مكونة من ٤٠ مدير ومديرة، جرى اختيارهم بشكل عشوائي من أفراد مجتمع الدراسة، وجرى تطبيق الأداة عليهم وإعادة تطبيقه مرة أخرى بفارق زمني مقداره أسبوعان،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تم بعدها حساب معامل الارتباط بين الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة هذه في مرتي التطبيق على أبعاد أداة قياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية، والدرجة الكلية عليه، وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون ٠,٨١ والجدول (٥) يوضح معاملات الثبات بطريقة إعادة الاختبار على أبعاد أداة قياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية والدرجة الكلية عليه.

جدول (٥)

معاملات الثبات بإعادة الاختبار للدرجات على أبعاد أداة قياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية والدرجة الكلية

المجال والبعد	معامل الثبات بالإعادة
المجال الإداري:	
أ. إدارة الموارد البشرية العاملة.	٠,٨٣
ب. إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة.	٠,٧٩
ج. متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية.	٠,٧٩
المجال الفني:	
أ. متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها.	٠,٧٥
ب. تنمية ذاته والعاملين معه مهنياً وفقاً لحاجاتهم.	
ج. ضبط سلوك الطلبة وإدارته.	٠,٧٩
د. توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة.	٠,٨٠
	٠,٧٨
المجال الاجتماعى	٠,٧٧
الأداة ككل	٠,٨١

وبناء على ما تحقق بهذه الأداة من دلالات صدق وثبات سابقة، عدت ملائمة لاستخدامها لأغراض هذه الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤ . جمع المعلومات :

جرى جمع المعلومات خلال الفترة من ١٠/٣١ إلى ٢٠٠٢/١٢/٢٠ ، وذلك عن طريق توزيع الأداتين على مديري ومديرات المدارس الثانوية المشمولة بالدراسة.

حيث قامت الباحثة بالتعاون مع رؤساء أقسام الإشراف والديوان في مديريات التربية بتوزيع أداتي الدراسة على أفراد عينة الدراسة في مدارسهم، وكانت تحثهم على الجدية في توزيعها واستعادتها لما لهذا من أهمية في تحقيق أغراض الدراسة.

٥. استخراج الدرجات :

بعد أن تم الانتهاء من جمع البيانات، قامت الباحثة باستخراج درجة لكل مدير ومديرة تمثل درجة صراع الدور لديه، وذلك بترجمة سلم الإجابة اللفظي للفقرة إلى سلم رقمي. بإعطاء فئة الإجابة دائماً (٤) درجات، وفئة الإجابة غالباً (٣) درجات، وفئة الإجابة أحياناً (درجتين)، وفئة الإجابة نادراً (درجة واحدة)، وفئة الإجابة أبداً (صفراً). جرى بعدها استخراج درجة كلية على الأداة قياس تمثل درجة الصراع العام لدى المدير والمديرة وذلك بجمع الدرجات التي حصل عليها على جميع فقرات الأداة قياس، وهكذا فإن الزيادة في الدرجة يعكس زيادة في مستوى الصراع في الدور (أعلى درجة ١٦٠ وأدنى درجة صفر).

كما تم استخراج ثماني درجات لكل مدير ومديرة تمثل أداءه أو (أداءها) على أبعاد الأداء الوظيفي له، ودرجة تمثل الأداء الوظيفي العام له، وذلك عن طريق ترجمة سلم الإجابة اللفظي للفقرات في أداة قياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة إلى سلم رقمي، حيث أعطيت فئة الإجابة دائماً (٥) درجات، وفئة الإجابة غالباً (٤) درجات، وفئة الإجابة عادة (٣) درجات، وفئة الإجابة أحياناً (درجتين)، وفئة الإجابة نادراَ (درجة واحدة) (أعلى درجة ٤٠٠ وأدنى درجة ٨٠).

ومن ثم تم جمع الدرجات التي حصل عليها المدير والمديرة في كل بعد من أبعاد الأداة، وجمع الدرجات التي حصل عليها على أبعاد الأداة .

والسبب في استخدام البا احثة أوزان مختلفة في الأداتين بأن صراع الدور يمكن أن ينتفي نهائياً ولذلك وضع وزن لفئة إجابة أبداً (صفر) بينما في حالة الأداء الوظيفي لا يمكن أن يكون الأداء الوظيفي (صفر) ولذلك وضع وزن لفئة الإجابة نادراً (١) بالإضافة إلى أن سلم الإجابة في كلا الأداة قياسين هو سلم ترتيبي وليس سلم فئوي بمعنى إن القيم عليه لا تعكس مقادير بقدر ما هي قيم غرضها التوصل لترتيب أفراد عينة الدراسة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦ . متغيرات الدراسة

تناولت هذه الدراسة خمسة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد موضحة كما يلي:

أ – متغير صراع الدور: وله مستويان . صراع دور عالِ وصراع دور منخفض، حيث تم تقسيم الأفراد في عينة الدراسة إلى مجموعتين: ذوي صراع دور عالِ (وهم الذين حصلوا على أعلى ٢٥% من الدرجات على أداة قياس صراع الدور لدى مدير المدرسة الثانوية). وذوي صراع دور منخفض (وهم الذين حصلوا على أدنى ٢٥% من حيث الدرجات على أداة قياس صراع الدور لدى مدير المدرسة الثانوية).

ب – متغير الجنس : وله فئتان. ذكر وأنثى

ج – متغير الخبرة الإدارية وله ثلاثة فئات هي: أقل من ٦ سنوات و ٦-١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات.

د – متغير المؤهل الأكاديمي وله أربع فئات هي : درجة الكبالوريوس ، ودرجة البكالوريوس والدبلوم ، ودرجة الماجستير، ودرجة أعلى من ماجستير.

هـ - متغير ا لحالة الاجتماعية : وله ثلاث فئات هي : متزوج وأعزب ، ومطلق/أرمل.

المتغير التابع : هو درجة الأداء الوظيفي حيث قيس بالدرجات على مجالات الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية بالأردن والأداء الوظيفي الكلي.

٧ . التحليل الإحصائي:

من أجل تحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها تم إجراء ما يلي :

للإجابة عن السؤال الأول الذي يدور حول مستوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على فقرات أداة قياس صراع الدور.

وللإجابة عن السؤال الثاني الذي يدور حول تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على فقرات أداة قياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية للعينة ككل ولأبعاد الأداء الوظيفي لأداء مدير المدرسة الثانوية ولدرجة الأداء الوظيفي العام للمدير للعينة ككل.

وللإجابة عن السؤال الثالث وللوقوف على الاختلاف في مستوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية للمدير تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات التي تمثل صراع الدور الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات ، جنس المدير، وخبرته، ومؤهله العلمي، والحالة الاجتماعية له. كما تم إيجاد نتائج اختبار ت (t-test) لاختبار دلالة الفروق لمستوى صراع الدور للعينات المستقلة في حالة متغير جنس

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المدير، ونتائج تحليل التباين الأحادي متبوعاً بنتائج اختبار شيفيه Scheffee للمقارنات البعدية في حالة المتغيرات التي يزيد عدد مستوياتها عن مستويين (الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية).

وللإجابة عن السؤال الرابع وللوقوف على الاختلاف في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية للمدير تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على أبعاد الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية ودرجة الأداء الوظيفي للعينة ككل تبعاً لمتغيرات جنس المدير، وخبرته، ومؤهله العلمي، والحالة الاجتماعية له . كما جرى استخراج نتائج اختبار ت (t-test) لاختبار دلالة الفروق بين مستوى أداء أفراد عينة الدراسة على أبعاد أداة قياس الأداء الوظيفي في حالة متغير جنس المدير، وتحليل التباين الأحادي متوبعاً بنتائج اختبار شيفقيه Scheffee للمقارنات البعدية للمتغيرات التي تزيد عدد مستوياتها عن مستويين (الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية).

وللإجابة عن السؤال الخامس الذي يدور حول التعرف فيما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومستوى أدائهم الوظيفي تعزى إلى متغيرات الجنس ، الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية للمدير تم استخراج قيمة معاملات الارتباط بين الدرجات على أبعاد الأداء الوظيفي لمدير المدرسة والأداء الكلي من جهة والدرجة على أداة قياس صراع الدور بواسطة استخدام معامل ارتباط بيرسون لأفراد عينة الدراسة ككل.

وكذلك جرى استخراج متوسطات الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس الأداء الوظيفي ممن حصلوا على أعلى ٢٥% من الدرجات على أداة قياس صراع الدور (ن=٧٣)، ومتوسطات الدرجات نفسها للأفراد الذين حصلوا على أدنى ٢٥% من الدرجات على أداة قياس صراع الدور (ن = ٨٨)، جرى بعدها الوقوف على دلالة الفروق بين هذه المتوسطات لمعرفة أثر صراع الدور في الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع

نـتـائــج الدراسـة

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وفيما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً لأسئلتها:

السؤال الأول: ما مستوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن؟

للإجابة عن هذا السـؤال ، تم اسـتخراج الدرجة الكلية لكل مدير، تمثل مسـتوى صراع الدور لديه، وتم بعـدهـا اســـتخراج متوســـطـات الدرجات على كل فقرة من فقرات أداة قياس صراع الدور، كذلك تم اســـتخراج نســـبـة الأفراد الـذين اختـاروا كل فئة من فئات الإجابة في الأداة قياس لكل فقرة من الفقرات والجدول (٦) يبين ذلك :

جـدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على فقرات أداة قياس صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومديراتها والنسب المئوية لعدد المديرين الذين اختاروا كل فئة من فئات سلم الإجابة للفقرة مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة الأصلي	الفقرة	عدد الأفراد	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري
٢	الإمكانات المادية المتاحة للمدرسة لا تكفي لتنفيذ المهام المسندة إلي	٣٢٥	٢٤ ٧,٤%	٣٩ ١٢%	١١٠ ٣٣,٨ %	١٠٥ ٣٢,٣ %	٤٧ ١٤,٥ %	٢,٣٤	١,١٠
٣٤	التوفيق بين متطلبات العمل والوقت المتاح	٣٢٠	١٩ ٥,٩%	٦٣ ١٩,٧ %	٩٣ ٢٩,١ %	١٠٥ ٣٢,٨ %	٤٠ ١٢,٥ %	٢,٢٦	١,٠٩
٧	إلزامي بتنفيذ مهمات العمل بطرق محددة	٣٢١	٢٩ ٩%	٥٩ ١٨,٤ %	١١٢ ٣٤,٩ %	٨١ ٢٥,٢ %	٤٠ ١٢,٥ %	٢,١٤	١,١٣
١٤	التوفيق بين متطلبات دوري المهني وتلبية رغبات المعلمين في المدرسة	٣٢٠	٢٤ ٧,٥%	٦٢ ١٩,٤ %	١١٨ ٣٦,٦ %	٨٧ ٢٧,٢ %	٢٩ ٩,١%	٢,١١	١,٠٦
٢٥	المزاجية في معايير وآراء القائمين على متابعة عملي	٣٢٠	٤١ ١٢,٨%	٦٢ ١٩,٤ %	٩٣ ٢٩,١ %	٨٩ ٢٧,٨ %	٣٥ ١٠,٩ %	٢,٠٥	١,١٩
٣٣	التوفيق بين متطلبات العمل ومواصفات تنفيذه	٣٢٢	٢٤ ٧,٥%	٧١ ٢٢%	١١٨ ٣٦,٦ %	٨٢ ٢٥,٥ %	٢٧ ٨,٤%	٢,٠٥	١,٠٥

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢٢	تعدد الجهات التي تتابع عملي وعدم التنسيق فيما بينها	٣٢٣	٥١ ١٥,٨%	٥٦ ١٧,٣ %	٨٠ ٢٤,٨ %	١٠١ ٣١,٣ %	٣٥ ١٠,٨ %	٢,٠٤	١,٢٥
٣٨	ضيق هامش الحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذها مع طبيعة الأدوار المهنية لعملي	٣٢١	٣٢ ١٠%	٨٣ ٢٥,٩ %	٨١ ٢٥,٢ %	٨٩ ٢٧,٧ %	٣٦ ١١,٢ %	٢,٠٤	١,١٨
١٣	الرغبة في التطوير والابتكار ومحدودية الدور المتوقع مني القيام به	٣١٩	٢٨ ٨,٨%	٧٣ ٢٢,٩ %	١٠٤ ٣٢,٦ %	٨٨ ٢٧,٦ %	٢٦ ٨,٢%	٢,٠٣	١,٠٩
٣١	الحماس والدافعية لأداء المهمات وعدم الاعتراف بقيمة نواتج عملي	٣٢١	٤٠ ١٢,٥%	٦٩ ٢١,٥ %	٩٩ ٣٠,٨ %	٧٧ ٢٤%	٣٦ ١١,٢ %	٢	١,١٩
٣٢	الصراع ما بين القيام بالمهمات وفق قواعد وأسس علمية أو وفق اعتبارات شخصية واجتماعية للمسؤولين والمجتمع	٣٢٢	٣١ ٩,٦%	٨١ ٢٥,٢ %	١١٦ ٣٦%	٧٤ ٢٣%	٢٠ ٦,٢%	١,٩١	١,٠٥
٢٤	الصراع ما بين الخطة النظرية والتنفيذ العملي لمهمات عملي	٣١٩	٤١ ١٢,٩%	٧٣ ٢٢,٩ %	١٠٤ ٣٢,٦ %	٨٢ ٢٥,٧ %	١٩ ٦%	١,٨٩	١,١١
٢٦	الصراع ما بين إرضاء الطلبة وإرضاء المعلمين	٣٢٢	٣٤ ١٠,٦%	٧٢ ٢٢,٤ %	١٢٧ ٣٩,٤ %	٧٤ ٢٣%	١٥ ٤,٧%	١,٨٩	١,٠٣
١٩	اختلاف نظرتي للأمور والمهمات عن تلك التي لدى القائمين على عملي	٣٢٣	٣١ ٩,٦%	٧٣ ٢٢,٦ %	١٣٩ ٤٣%	٧٢ ٢٢%	٨ ٢,٥%	١,٨٥	٠,٩٦
٣٦	الاختلافات الهامة بين ما أتوقعه بأنه جزء من مسؤولياتي وما يتوقعه الآخرون	٣٢١	٣١ ٩,٧%	٨٨ ٢٧,٤ %	١١٩ ٣٧,١ %	٧١ ٢٢,١ %	١٢ ٣,٧%	١,٨٣	١,٠٠
٢٣	الغموض في التشريعات والأنظمة والتعليمات والمهمات	٣١٩	٤٧ ١٤,٧%	٦٠ ١٨,٨ %	١٢٩ ٤٠,٤ %	٦٦ ٢٠,٧ %	١٧ ٥,٣%	١,٨٣	١,٠٨
٤٠	غياب القدرة من قبل مسؤولي المباشر على اتخاذ القرار السريع والمناسب وكثافة متطلبات العمل لدى	٣٢٢	٥٦ ١٧,٤%	٧٢ ٢٢,٤ %	٩٩ ٣٠,٧ %	٦٤ ١٩,٩ %	٣١ ٩,٦%	١,٨٢	١,٢١
٢١	الصراع بين التعليمات والأنظمة ومتطلبات إنجاز المهمات الأساسية لدوري المهني	٣١٨	٣٩ ١٢,٣%	٨٥ ٢٦,٧ %	١٠٤ ٣٢,٧ %	٨١ ٢٥,٥ %	٩ ٢٨%	١,٨٠	١,٠٤
٢٧	الصراع ما بين إرضاء المجتمع المحلي وإرضاء المسؤولين	٣٢٠	٤٠ ١٢,٥%	٧٨ ٢٤,٤ %	١٢٠ ٣٧,٥ %	٧٠ ٢١,٩ %	١٢ ٣,٨%	١,٨٠	١,٠٤
٤	التباين في الرأي للنواتج الخاصة بالمهمات الفنية والإدارية من وجهة نظري ونظر المعلمين	٣٢٢	٣٢ ٩,٩%	٨٢ ٢٥,٥ %	١٣٥ ٤١,٩ %	٦٥ ٢٠,٢ %	٨ ٢,٥%	١,٨٠	٠,٩٦

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تابع جدول (٦)

رقم الفقرة الأصلي	الفقرة	عدد الأفراد	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري
٥	التعارض في المهمات والتوقعات المسندة لي واحتياجات المجتمع المحلي للمدرسة وتوقعاته	٣٢٤	٣٣ %١٠,٢	٩٤ %٢٩	١١٦ ٣٥,٨ %	٧٢ ٢٢,٢ %	٩ %٢,٨	١,٧٨	٠,٩٩
٦	التباين في المهمات الموكلة لي من قبل الجهات المختلفة	٣٢٢	٤٤ %١٣,٧	٨٦ ٢٦,٧ %	١٠١ ٣١,٤ %	٨٥ ٢٦,٤ %	٦ %١,٩	١,٧٦	١,٠٥
٨	تناقض رؤيتي الخاصة بالقيام بأدواري بالعمل	٣٢٥	٣٩ %١٢	٨٧ ٢٦,٨ %	١٢٣ ٣٧,٨ %	٦٩ ٢١,٢ %	٧ %٢,٢	١,٧٥	٠,٩٩
١٧	التباين في المعايير التي تحكم الممارسات المهنية المختلفة لعملي	٣٢١	٣٣ %١٠,٣	٩٩ ٣٠,٨ %	١١٥ ٣٥,٨ %	٦٦ ٢٠,٦ %	٨ %٢,٥	١,٧٤	٠,٩٨
٣	التباين في استراتيجيات العمل الخاصة	٣٢٤	٣٢ %٩,٩	٩٣ ٢٨,٧ %	١٤٣ ٤٤,١ %	٤٩ ١٥,١ %	٧ %٢,٥	١,٧١	٠,٩٢
٩	الصراع بين أدواري المهنية ومنظومة القيم لدي	٣٢٠	٥ %١٥,٦	٩٩ ٣٠,٩ %	٩٦ %٣٠	٤٨ %١٥	٢٧ %٨,٤	١,٧٠	١,١٦
١٦	التناقض في السياسات والقوانين المختلفة التي تحكم المهمات الموكلة إلي	٣٢٤	٤٦ %١٤,٢	٩٨ ٣٠,٢ %	١١٠ %٣٤	٦٣ ١٩,٤ %	٧ %٢,٢	١,٦٥	١,٠٢
١١	الصراع بين منظومة القيم الشخصية لدي والقيم المؤسسة للمديرية المشرفة على المدرسة	٣٢٢	٥٧ %١٧,٧	٩٠ %٢٨	١٠٣ %٣٢	٦٠ ١٨,٦ %	١٢ ٣,٧	١,٦٣	١,٠٩
١٨	التباين في طبيعة الأدوار المهنية المتوقعة مني	٣١٧	٤٧ %١٤,٨	٨٧ ٢٧,٤ %	١٢٦ ٣٩,٧ %	٥٠ ١٥,٨ %	٧ %٢,٢	١,٦٣	٠,٩٩
٢٠	عدم إتاحة الفرصة لي لإبداء الرأي حول أدائي للأدوار المهنية	٣٢٣	٥٠ %١٥,٥	١٠١ ٣١,٣ %	١٠١ %٣١	٦٠ ١٨,٦ %	١١ %٣,٤	١,٦٣	١,٠٦
١	التناقض بين التعليمات الخاصة بإنجاز المهمات ورأيي الشخصي	٣٢٣	ن ٤٢ النسبة %١٣	٩٥ ٢٩,٤ %	١٣٧ ٤٢,٤ %	٤٢ %١٣	٧ %٢,٢	١,٦٢	٠,٩٤
٣٥	غياب المتابعة والتغذية الراجعة الفورية	٣٢٠	٥٤ %١٦,٩	١٠٠ ٣١,٣ %	١٠١ ٣١,٦ %	٥٠ ١٥,٦ %	١٥ %٤,٧	١,٦٠	١,٠٨
١٥	إرضاء الذات مقابل إرضاء الآخرين	٣١٦	٦٧ %٢١,٢	٨٥ ٢٦,٩ %	٨٨ ٢٧,٨ %	٦٢ ١٩,٦ %	١٤ %٤,٤	١,٥٩	١,١٥
٢٨	التباين بين قدراتي وإمكاناتي وتوقعاتي	٣١٩	٥٦ %١٧,٦	٩٤ ٢٩,٥ %	١٠١ ٣١,٧ %	٦٠ ١٨,٨ %	٨ %٢,٥	١,٥٩	١,٠٦
٣٧	تناقض وصفي الوظيفي مع أدواري المهنية	٣٢٣	٦١ %١٨,٩	٩٤	١٠٣	٥٤	١١ %٣,٤	١,٥٧	١,٠٨

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

				١٦,٧ %	٣١,٩ %	٢٩,١ %			
١٢	التباين بين سماتي الشخصية وبين متطلبات الأدوار التي يسند لي تنفيذها	٣٢٤	٥٦ %١٧,٣	٩٧ ٢٩,٩ %	١١١ ٣٤,٣ %	٥٢ %١٦	٨ %٢,٥	١,٥٦	١,٠٣
١٠	الصراع بين أدواري المهنية والرغبة الشخصية إلي	٣٢٢	٦٥ %٢٠,٢	١٠٢ ٣١,٧ %	٨٥ ٢٦,٤ %	٥٨ ١٨,٠ %	١٢ %٣,٧	١,٥٣	١,١١
٣٠	محدودية قنوات الاتصال ومتطلبات تنفيذ المهمات	٣١٩	٥٠ %١٥,٧	١٠٧ ٣٣,٥ %	١١٢ ٣٥,١ %	٤٣ ١٣,٥ %	٧ %٢,٢	١,٥٣	٠,٩٨
٢٩	محدودية قنوات الاتصال بيني وبين القائمين على عملي	٣١٩	٧١ %٢٢,٣	١٠١ ٣١,٧ %	٩٣ ٢٩,٢ %	٤٢ ١٣,٢ %	١٢ %٣,٨	١,٤٥	١,٠٩
٣٩	أقوم بالأدوار حسب أمزجة الآخرين بالرغم من خطئها من منظوري الشخصي	٣٢٢	١١٩ %٣٧	٧٢ ٢٢,٤ %	٥٩ ١٨,٣ %	٦٠ ١٨,٦ %	١٢ %٣,٧	١,٣٠	١,٢٤
	الدرجة الكلية لصراع الدور	٣٢٥						١,٨	،٦٢

*تتراوح الدرجات على سلم الإجابة من صفر – ٤

يلاحظ من الجدول (٦) أن درجة صراع الدور الذي أبداه أفراد عينة الدراسة، كانت أقل من المتوسط الفرضي، حيث بلغ متوسطات الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس صراع الدور هو ١,٨٠ (حسب سلم الإجابة الذي تبلغ أقصى درجة عليه ٤ درجات) وانحراف معياري ٠,٦٢.

- كما يلاحظ من الجدول أن المديرين والمديرات من أفراد عينة الدراسة أبدوا أعلى درجات للصراع للمواقف الواردة في الفقرات التالية (حيث كان متوسط الصراع حولها يزيد عن ٢,٠٠٠)

- الفقرة ٢ التي تنص على: الإمكانات المادية المتاحة للمدرسة لا تكفي لتنفيذ المهام المسندة إليه (م=٢,٣٤، ع=١,١٠).

- الفقرة ٣٤ التي تنص على: التوفيق بين متطلبات العمل والوقت المتاح (م=٢,٢٦، ع=١,٠٩)

- الفقرة ٧ التي تنص على: إلزامي بتنفيذ مهمات العمل بطرق محددة (م=٢,١٤، ع=١,١٣٠)

- الفقرة ١٤ التي تنص على: التوفيق بين متطلبات دوري المهني وتلبية رغبات المعلمين في المدرسة (م=٢,١١، ع=١,٠٦)

- الفقرة ٢٥ التي تنص على: المزاجية في المعايير وآراء القائمين على متابعة عملي (م=٢,٠٥، ع=١,١٩)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما ويلاحظ في الجدول أن صراع الدور للمواقف الواردة في الفقرات التالية كان أقل ما يمكن (كان متوسط الدرجات أقل من ٢).

- الفقرة ١٢ التي تنص على: التباين بين سماتي الشخصية وبين متطلبات الأدوار التي يسند لي تنفيذها (م=١,٥٦، ع=١,٠٣).

- الفقرة ١٠ التي تنص على: الصراع بين أدواري المهنية والرغبة الشخصية إلي (م=١,٥٣، ع=١,٢١).

- الفقرة ٣٠ التي تنص على: محدودية قنوات الاتصال ومتطلبات تنفيذ المهمات (م=١,٥٣، ع=٠,٩٨).

- الفقرة ٢٩ التي تنص على: محدودية قنوات الاتصال بيني وبين القائمين على عملي (م=١,٤٥، ع=١,٠٩)

- الفقرة ٣٩ التي تنص على: أقوم بالأدوار حسب أمزجة الآخرين بالرغم من خطئها من منظوري الشخصي (م=١,٣٠، ع= ١,٢٤).

كما يلاحظ من الجدول أن هناك انسجاماً نسبياً بين أفراد عينة الدراسة على الصراعات التي يقيسها أداة قياس صراع الدور، حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة ما بين ٠,٩٢ (للصراع المتضمن في التباين واستراتيجيات العمل الخاصة) و١,٢٥ (للصراع بين تعدد الجهات التي تتابع عمل المدير وعدم التنسيق بينها).

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج الدرجة الكلية لكل مدير تمثل الأداء الوظيفي لديه، واستخرجت ثماني درجات تمثل أداءه على أبعاد أداة قياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية في الأردن، ودرجة تمثل الأداء العام للمدير. وجرى بعدها استخراج متوسطات الدرجات على كل فقرة من فقرات أداة قياس الأداء الوظيفي، والأبعاد التي تتضمنها أداة قياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة للعينة بعامة، كذلك تم استخراج نسبة الأفراد الذين اختاروا كل فئة من فئات الإجابة في الأداة لكل فقرة من الفقرات، والجدولان (٧) و (٨) يبينان ذلك :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات على فقرات أداة قياس الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومديراتها والنسب المئوية لعدد المديرين والمديرات الذين اختاروا كل فئة من فئات سلم الإجابة للفقرة مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة الأصلي	الفقـــــرة	عدد الأفراد	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري
٢٢	اهتم بحديقة المدرسة.	٣٢١	١٠ %٣,١	٣٨ ١١,٨ %	٤٧ ١٤,٦	١٢١ ٣٧,٧	١٠٥ ٣٢,٧	٣,٨٥ -	١,١٠ -
٦٤	أحتفظ بسجل للصحة المدرسية	٣٢٦	٤ %١,٢	٧ %٢,١	٢٧ %٨,٣	٥٣ ١٦,٣ %	٢٣٥ %٧٢,١	٣,٥٦	٠,٨٣
١٥	أوثق كل ما يتم صرفه من أموال المدرسة	٣٢٦	٥ %١,٥	٥ %١,٥	٢٩ %٨,٩	٥٥ %٦,٩	٢٣٢ %٧١,٢	٣,٥٥ -	٠,٨٤ -
٢١	أتابع النظافة العامة في المدرسة	٣٢٥	٢ %٠,٦	١١ %٣,٤	٤٣ ١٣,٢ %	٥٢ %١٦	٢١٧ %٦٦,٨	٣,٤٥ -	٠,٨٩ -
١١	أتابع دوام المعلمين في المدرسة	٣٢٥	٦ %١,٨	١٣ %٤	٢٦ %٨	٦٣ ١٩,٤	٢١٧ ٦٦,٨	٣,٤٥ -	٠,٩٣ -
٧٠	أشكل مجلس للآباء والمعلمين في المدرسة	٣٢٣	٥ %١,٥	١٠ %٣,١	٣١ %٩,٦	٦٨ ٢١,١ %	٢٠٩ %٦٤,٧	٣,٤٤	٠,٩٠
٥٣	أحرص على تفعيل نشاطات الإذاعة المدرسية	٣٢٥	٥ %١,٥	١٢ %٣,٧	٣٩ ١٢,٠ %	٦٨ ٢٠,٦ %	٢٠١ %٦١,٨	٣,٣٨	٠,٩٤
١٧	أشكل لجنة في المدرسة لتصريف القضايا المالية.	٣٢٤	٩ %٢,٨	١٦ %٤,٩	٣٥ ١٠,٨ %	٥٨ ١٧,٩ %	٢٠٦ %٦٣,٦	٣,٣٥ -	١,٠٤ -
١	أحرص على وجود خطة واضحة المعالم لجميع ممارسات المعلمين في المدرسة.	٣٢٦	ن ٢ النس بة %٦	١٠ %٣,١	٤٥ ١٣,٨ %	١٠٨ ٣٣,١ %	١٦١ %٤٩,٤	٣,٢٨	،٨٦
٣٨	أبلغ المعلمين بالتعديلات التي تطرأ على المنهاج أو الكتاب المدرسي بشكل دائم وفوري	٣٢٦	٨ %٢,٥	٢٦ %٨	٣٩ %١٢	٥٣ ١٦,٣ %	٢٠٠ %٦١,٣	٣,٢٦	١,١٠
٥٢	أحرص على تفعيل المجالس المدرسية المختلفة	٣٢٥	٦ %١,٨	١١ %٣,٤	٥١ ١٥,٧ %	٨٩ ٢٧,٤ %	١٦٨ %٥١,٧	٣,٢٤	٠,٩٦
١٨	أضع خطة واضحة ومنظمة للانفاق المالي في المدرسة.	٣٢٦	١ %٠,٣	١٤ %٤,٣	٦١ ١٨,٧ %	٧٩ ٢٤,٢ %	١٧١ %٥٢,٥	٣,٢٤ -	٠,٩٢ -

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦٦	أحرص على توفير أدوات السلامة العامة في المدرسة	٣٢٦	٤ %١,٢	١٨ %٥,٥	٤٩ %١٥	٨٣ ٢٥,٥ %	١٧٢ %٥٢,٨	٣,٢٣	٠,٩٨
٧٥	أطلع أولياء الأمور بشكل مستمر ومنظم على وضع أبنائهم	٣٢٣	٦ %١,٩	١٧ %٥,٣	٤٦ ١٤,٢ %	٩٦ ٢٩,٧ %	١٥٨ %٤٨,٩	٣,١٩	٠,٩٩
٢	احرص على مراعاة حاجات وإمكانيات المدرسة عند التخطيط للأنشطة الخاصة بالمدرسة.	٣٢٦	٣ %٩	٢١ %٦,٤	٤٨ ١٤,٧ %	٩٤ ٢٨,٨ %	١٦٠ %٤٩,١	٣,١٩ -	٠,٩٧ -
٢٨	أرصد الملاحظات عن أداء المعلمين وفق سجلات خاصة.	٣٢٦	٤ %٣,١	٤٨ ١٤,٧ %	٥٦ ١٧,٢ %	١٢٢ ٣٧,٤ %	٩٠ %٢٧,٦	٣,١٩ -	١,٠٣ -
٨	أحرص على توثيق العلاقات الإيجابية بيني وبين المعلمين في المدرسة.	٣٢٣	١٢ %٣,٧	١٥ %٤,٩	٤٤ ١٣,٦ %	٨٣ ٢٥,٧ %	١٦٩ %٥٢,٣	٣,١٨ -	١,٠٧
٦٠	أحترم آراء الطلبة	٣٢٤	١ %٠,٣	١٤ %٤,٣	٥٩ ١٨,٢ %	١١٦ ٣٥,٨ %	١٢٤ %٤١,٤	٣,١٤	٠,١٨
٦٧	أتابع بشكل دوري السلامة العامة في المرافق المدرسية	٣٢٦	٢ %٠,٦	٣٧ ١١,٣ %	٤٨ ١٤,٧ %	٦٦ ٢٠,٢ %	١٧٣ %٥٣,١	٣,١٤	١,٠٨
١٩	أحرص على توفير حاجات المدرسة من أدوات وأجهزة ومعدات.	٣٢٥	٢ %٠,٦	١٩ %٥,٨	٦٤ ١٩,٧ %	٨٥ ٢٦,٢	١٥٥ %٤٧,٧	٣,١٤ -	٠,٩٧ -
٦٩	أراقب سلامة ونظافة المياه في خزانات المياه بالمدرسة	٣٢٦	٥ %١,٥	٢٦ %٨	٤٢ ١٢,٩ %	٧٤ ٢٢,٧ %	١٧٩ %٥٤,٩	٣,١٣	١,٠٥

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تابع جدول (٧)

رقم	الفقـــــرة	عدد الأفراد	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط * الحسابي	الانحراف المعياري
٣	أوزع الأدوار والمهمات على جميع المعلمين في المدرسة وفقاً لقدراتهم وتخصصاتهم.	٣٢٥	١ %٣	٣٣ ١٠,٢ %	٤٠ ١٢,٣ %	١٠٥ ٣٢,٣ %	١٤٦ ٤٤,٩ %	٣,١١ -	٠,١٠ -
٣٣	أحتفظ بملفات وسجلات توثيقية تخص المناهج الدراسية المختلفة	٣٢٦	٦ %١,٨	٢٠ %٦,١	٥٠ ١٥,٣ %	١٠٩ ٣٣,٤ %	١٤١ ٤٣,٣ %	٣,١٠	٠,٩٩
٦٨	أراقب جودة المواد الغذائية في المقصف المدرسي	٣٢٥	٨ %٢,٥	٤١ ١٢,٦ %	٣٠ %٩,٢	٨٢ ٢٥,٢ %	١٦٤ ٥٠,٥ %	٣,٠٩	١,١٤٩
٤٤	أضع خطة لتبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة	٣٢٤	٢ %٠,٦	٢٣ %٧,١	٦٧ ٢٠,٧ %	٨٤ ٢٥,٩ %	١٤٨ ٤٥,٧ %	٣,٠٩	٠,١٠
٦	أعقد اجتماعات دورية منتظمة مع المعلمين في المدرسة	٣٢٥	٣ %٩	٣٦ ١١,١ %	٥١ ١٥,٧ %	٧٩ ٢٤,٣ %	١٥٦ %٤٨	٣,٠٧ -	١,٠٨
٤	أوضح للمعلمين في المدرسة المهام المتوقع منهم القيام بها.	٣٢٥	٥ %١,٥	٣٢ %٩,٨	٥١ ١٥,٧ %	٨٨ ٢٧,١ %	١٤٩ ٩٥,٨ %	٣,٠٦ -	١,٠٧ -
٨٠	أحرص على إقامة جسور المودة والصداقة مع أعضاء المجتمع المحلي	٣٢٢	٦ %١,٩	١٥ %٤,٧	٦٧ ٢٠,٨ %	١٠٥ ٣٢,٦ %	١٢٩ ٤٠,١ %	٣,٠٤	٠,٩٨
٩	أحرص على توثيق العلاقات الإيجابية بين المعلمين في المدرسة	٣٢٣	٨ %٢,٥	٢٦ %٨	٥٧ ١٧,٦ %	٨٩ ٢٧,٦ %	١٤٣ ٤٤,٣ %	٣,٠٣ -	١,٠٨ -
٢٣	أحرص على تطوير اتجاهات إيجابية لدى المعلمين والطلبة للمحافظة على المرافق المتاحة.	٣٢٤	١٠ %٣,١	٢٧ %٨,٣	٥٣ ١٦,٤ %	٩٤ %٢٩	١٤٠ ٤٣,٢ %	٣,٠٠ -	١,١٠ -
٦٣	أضع برنامجاً لاستقبال الطلبة الجدد	٣٢٥	١٠ %٣,١	١٧ %٥,٢	٦٧ ٢٠,٦ %	١٠١ ٣١,١ %	١٣٠ %٤٠	٣,٠٠	١,٠٥
٢٤	أعد خطة لمتابعة انجازات المدرسة والعاملين بها.	٣٢٦	٢ %٦	٢٩ %٨,٩	٥٩ ١٨,١ %	١١٨ ٣٦,٢ %	١١٨ ٣٦,٢ %	٢,٩٨ -	٠,٩٧ -
١٦	أعد خريطة تنظيمية تقود إلى المرافق المختلفة في البناء المدرسي.	٣٢٥	٨ ٢,٥	٣٢ %٩,٨	٥٣ ١٦,٣ %	١٠١ ٣١,١ %	١٣١ ٤٠,٣	٢,٩٧ -	١,٠٨٨ -
٥٤	أوفر كل الدعم للمرشد النفسي والتربوي لتنفيذ خططه	٣١٣	٩ %٢,٩	٢٥ %٨	٦٢ ١٩,٨ %	٨٩ ٢٨,٤ %	١٨ ٤٠,٩ %	٢,٩٧	١,٩٠

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥٥	أعد خطة منظمة لتشجيع الطلبة على المشاركة بالنشاطات التربوية	٣٢٥	١ %٠,٣	٣٢ %٩,٨	٦٠ ١٨,٥ %	١٢٥ ٣٨,٥ %	١٠٧ ٣٢,٩ %	٢,٩٤	٠,٩٧
٢٠	أعد خطة منظمة للاستفادة من الخدمات التعليمية المساندة.	٣٢٣	٧ %٢,٢	٢٧ %٨,٤	٦٧ ٢٠,٧ %	١٠٣ ٣١,٩ %	١١٩ ٣٦,٨ %	٢,٩٣ -	١,٠٥ -
٢٥	أحرص على تقويم الانجازات في المدرسة.	٣٢٦	٥ %١,٥	٢٧ %٨,٣	٧٤ ٢٢,٧ %	١٠٣ ٣١,٦ %	١١٧ ٣٥,٩ %	٢,٩٢ -	١,٠٣ -
١٢	أعد خطة زمنية لتنفيذ مهامي في المدرسة	٣٢٥	١٢ %٣,٧	٤١ ١٢,٦ %	٤٨ ١٤,٨ %	٩٢ ٢٨,٣ %	١٣٢ ٤٠,٦ %	٢,٩٠ -	١,١٨ -
٦٥	أجري دراسات دورية للوقوف على الوضع الصحي للطلبة بالمدرسة	٣٢٥	٩ %٢,٨	٣٤ ١٠,٥ %	٥٧ ١٧,٥ %	١٠٥ ٣٢,٣ %	١٢٠ ٣٦,٩ %	٢,٩٠	١,١٠
٤١	أشخص باستمرار الحاجات المهنية لي وللمعلمين في المدرسة	٣٢٥	٧ %٢,٢	٣٢ %٩,٨	٤٣ ١٣,٢ %	١٥٥ ٤٧,٧ %	٨٨ ٢٧,١ %	٢,٨٨	٠,٩٩
٤٩	أوفر المناخ الجيد الذي يشجع المعلمين على النمو المهني الذاتي والمستقيم	٣٢٥	١٠ %٣,١	٢٥ %٧,٧	٦٩ ٢١,٢ %	١٠٨ ٣٣,٢ %	١١٣ ٣٤,٨ %	٢,٨٨	١,٠٦
٣٦	أنسق العمل بين معلمي المبحث الواحد	٣٢٤	٦ %١,٩	٣٣ ١٠,٢ %	٦٨ ٢١	١٠٨ ٣٣,٣	١٠٩ ٣٣,٦	٢,٨٧	١,٠٥
٢٩	أستفيد من نتائج التقييم في التخطيط المستقبلي للمدرسة.	٣٢٥	٤ %١,٢	٤٨ ١٤,٨ %	٥٢ %١٦	١٠٩ ٣٣,٥ %	١١٢ ٣٤,٥ %	٢,٨٥ -	١,٠٩ -
٣٧	أنقل ملاحظات المعلمين حول المناهج والكتاب المدرسي للمعنيين	٣٢٤	١٣ %٤	٥٠ ١٥,٤ %	٤٥ ١٣,٩ %	٨٥ ٢٦,٢ %	١٣١ ٤٠,٤ %	٢,٨٤	١,٢٣

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تابع جدول (٧)

رقم الفقرة الأصلي	الفقـــــرة	عدد الأفراد	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري
٤٨	أتابع كل ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية	٣٢٥	٩ %٢,٨	٤٦ ١٤,٢ %	٥٣ ١٦,٣ %	٩٦ ٢٩,٥ %	١٢١ ٣٧,٢ %	٢,٨٤	١,١٥
٥٦	أطلع الطلبة على اللوائح والأنظمة المدرسية	٣٢٤	٩ %٢,٨	٤٥ ١٣,٩ %	٦٢ ١٩,١ %	٨٨ ٢٧,٢ %	١٢٠ %٣٧	٢,٨٢	١,١٦
٥	أوفر فرص التهيئة المهنية للمعلمين الجدد الملتحقين بالمدرسة.	٣٢٦	٤ %١,٢	٣١ %٩,٥	٨٩ ٢٧,٣ %	١٠٥ ٣٢,٢ %	٩٧ ٢٩,٨ %	٢,٨٠ -	١,٠١ -
٧٦	أعقد لقاءات دورية بين العاملين وأولياء أمور الطلبة	٣٢٢	١٢ %٣,٧	٢١ %٦,٥	٨٠ ٢٤,٨ %	١٥ ٣٥,٧ %	٩٤ ٢٩,٢ %	٢,٨٠	١,٠٥
٥٨	أضع خطة لتعزيز السلوكات الإيجابية لدى الطلبة	٣٢٤	٦ %١,٩	٤٥ ١٣,٩ %	٥٢ %١٦	١٣٤ ٤١,٤ %	٨٧ ٢٦,٩	٢,٧٨	١,٠٥
٧	استخدم الأسلوب الديمقراطي في حل الخلافات بين المعلمين في المدرسة.	٣٢٦	٢٠ %٦,١	٤٢ ١٢,٩ %	٥٢ %١٦	٨٨ %٢٧	١٢٤ %٣٨	٢,٧٨ -	١,٢٥ -
١٤	أشرك المدرسة بشكل فعال في المسابقات التنافسية مع المدارس الأخرى.	٣٢٦	١٠ %٣,١	٤٥ ١٣,٨ %	٦١ ١٨,٧ %	١٠٤ ٣١,٩ %	١٠٦ ٣٢,٥	٢,٧٧ -	١,١٤ -
١٣	أعد خطة قابلة لتنفيذ النشاطات المنهجية في المدرسة.	٣٢٤	٨ %٢,٥	٤٦ ١٤,٢ %	٥٩ ١٨,٢ %	١١٠ %٣٤	١٠١ ٣١,٢ %	٢,٧٧ -	١,١١ -
٢٧	أحرص على تقديم تغذية راجعة فورية	٣٢٦	١٠ %٣,١	٤٨ ١٤,٧ %	٥٦ ١٧,٢ %	١٢٢ ٣٧,٤ %	٩٠ ٢٧,٦ %	٢,٧٢ -	١,١١ -
٥٧	أعد خطة مدروسة لتعديل السلوك غير المرغوب للطلبة	٣٢٥	١١ %٣,٤	٣٨ ١١,٧ %	٧٣ ٢٢,٥ %	١٢١ ٣٧,٢ %	٨٢ ٢٥,٢ %	٢,٦٩	١,٠٨
٣٠	أشجع المعلمين على التقويم الذاتي لعملهم.	٣٢٣	١٨ %٥,٦	٣٦ ١١,١ %	٦٨ ٢١,١ %	١٠٩ ٣٣,٧ %	٩٢ ٢٨,٥ %	٢,٦٨ -	١,١٦ -
٥١	أوفر الحوافز المعنوية للمعلمين لحثهم على النمو المهني الذاتي	٣٢٦	١٢ %٣,٧	٤٤ ١٣,٥ %	٧٦ ٢٣,٣ %	١٠٢ ٣١,٣ %	٩٢ ٢٨,٢ %	٢,٦٦	١,١٣
٤٧	أعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية المعلمين مهنياً وأكاديمياً	٣٢٥	١٠ %٣,١	٤٢ ١٢,٩ %	٧٦ ٢٣,٤ %	١١٦ ٣٥,٧ %	٨١ ٢٤,٩ %	٢,٦٦	١,٠٨

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٧٨	أدعو أفراد المجتمع المحلي بشكل دوري لحضور نشاطات وفعاليات المدرسة	٣٢٤	١٣ %٤	٤٣ ١٣,٣ %	٧١ ٢١,٩ %	١١٧ ٣٦,١ %	٨٠ ٢٤,٧ %	٢,٦٤	١,١١
٢٦	اســتخدم أكثر من نموذج لتقويم جوانب العمل في المدرسة	٣٢٣	١٣ %٤	٥٦ ١٧,٣ %	٥٠ ١٥,٥ %	١٢٣ ٣٨,١ %	٨١ ٢٥,١ %	٢,٦٣ -	١,١٥ -
٣٢	أطور إجراءات التقويم في مدرستي بشكل مستمر	٣٢٥	١١ %٣,٤	٤٢ ١٢,٩ %	٧٧ ٢٣,٧ %	١٢١ ٣٧,٢ %	٧٤ ٢٢,٨ %	٢,٦٣	١,٠٧
٥٠	أوفر للمعلمين النشرات والكتب العلمية التي تساعدهم على النمو المهني الذاتي والمستدام	٣٢٦	١٤ %٤,٣	٤٦ ١٤,١ %	٧٢ ٢٢,١ %	١١٢ ٣٤,٤ %	٨٢ ٢٥,٢ %	٢,٦٢	١,١٣
٦١	أعمل على توفير فرص تعلم التفكير الناقد	٣٢٣	٧ %٢,٢	٦٠ ١٨,٦ %	٥٨ %١٨	١٢١ ٣٧,٥ %	٧٧ ٢٣,٨ %	٢,٦٢	١,١٠
٦٢	أعد خطة منظمة لرعاية المواهب والقدرات الخاصة للطلبة	٣٢٥	٦ %١,٨	٥٥ ١٦,٩ %	٧٨ %٢٤	١١٨ ٣٦,٣ %	٦٨ ٢٠,٩ %	٢,٥٨	١,٠٦
٤٣	أضع خطة لتفعيل أداء المعلمين في المرافق المدرسية المختلفة	٣٢٢	٥ %١,٦	٥٢ ١٦,١ %	٨٤ ٢٦,١ %	١١٣ ٣٥,١ %	٦٨ ٢١,١ %	٢,٥٨	١,٠٤
٣٤	أساعد المعلمين على تحليل المناهج والكتب المدرسية	٣٢٦	٥ %١,٥	٦٠ ١٨,٤ %	٧١ ٢١,٨ %	١٢٠ ٣٦,٨ %	٧٠ ٢١,٥ %	٢,٥٨	١,٠٦
٧١	أشرك أعضاء المجتمع المحلي عند تقييم بعض جوانب عمل المدرسة	٣٢١	٢٥ %٧,٨	٥٥ ١٧,١ %	٦١ %١٩	٩٦ ٢٩,٩ %	٨٤ ٢٦,٢ %	٢,٥٠	١,٢٦
٤٥	أستثمر القدرات الخاصة لدى بعض العاملين لتوفير التدريب عليها للعاملين الآخرين في المدرسة	٣٢٤	٢٢ %٦,٨	٥٢ %١٦	٦٤ ١٩,٨ %	١١٧ ٣٦,١ %	٦٩ ٢١,٣ %	٢,٤٩	١,١٩

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تابع جدول (٧)

رقم الفقرة الأصلي	الفقـــــرة	عدد الأفراد	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري
٥٩	أضع خططاً لرعاية ذوي الحاجات الخاصة بالمدرسة (المبدعين، بطيئي التعلم، ذوي صعوبات التعلم)	٣٢٦	١٣٤ %	٧٣٢٢٤. %	٦٩٢١٢. %	١٠١٣١ %	٧٠٢١٥.	٢,٤٤	١,١٧
١٠	أشرك المعلمين في صـــــنع القرارات.	٣٢٦	١٦٤,٩ %	٧٩٢٤٢. %	٤٦١٤١. %	١٢٤٣٨ %	٦١١٨٧. %	٢,٤١-	١,١٨-
٤٢	أضع الخطط التدريبية لتنمية قدرات المعلمين في المدرسة	٣٢٥	١٧٥,٢ %	٦٩٢١٢. %	٦٣١٩٤. %	١٢٠٣٠٩. %	٥٦١٧٢. %	٢,٤٠	١,١٥
٤٦	أحرص على تبادل الخبرات مع مديري المدارس الأخرى	٣٢٥	٢٢٦,٨ %	٧٤٢٢٨. %	٦٨٢٠٩. %	٨٧٢٦٨. %	٧٤٢٢٨. %	٢,٣٦	١,٢٥
٤٠	أشجع المعلمين على إجراءات البحوث الإجرائية والدراسات التربوية حول المنهاج والكتاب المدرسي	٣٢٥	٣٨١١٧. %	٥٧١٧٥. %	٥٦١٧٢. %	١٠٠٣٠٨. %	٧٤٢٢٨. %	٢,٣٥	١,٣٢
٣١	أتيح الفرصة للمعلمين لتقويم أدائي الفني والإداري	٣٢٦	٢٤٧,٤ %	٧٠٢١٥. %	٦٤١٩٦. %	١١٣٤ %	٥٧١٧٥. %	٢,٣٣	١,٢٠

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٧٢	يشارك العاملون بالمدرسة بمعظم أنشطة المجتمع المحلي	٣٢٢	٢٤٧,٥ %	٧٤٢٣ %	٦٧٢٠٨. %	٩٢٢٨٦. %	٦٥٢٠٢. %	٢,٣٣	١,٢٤
٧٣	أتيح للمجتمع المحلي الاستفادة من المرافق المدرسية المختلفة	٣٢٢	٢٣٧,٢ %	٧٨٢٤٣. %	٧٢٢٢٤. %	٧٤٢٣١. %	٧٤٢٣١. %	٢,٣١	١,٢٦
٧٩	أحرص على توفير فرص التعاون مع أولياء الأمور في تقديم الدعم المادى للمدرسة	٣٢٣	٣٨١١٨. %	٨٢٢٥٤. %	٥٠١٥٥. %	٩٧٣٠ %	٥٦١٧٣. %	٢,١٦	١,٣٠
٣٩	أعقد ورش عمل للمعلمين حول بعض موضوعات الكتب والمناهج المدرسية	٣٢٥	٣٦١١١. %	٧١٢١٨. %	٨١٢٤٩. %	٩٠٢٧٧. %	٤٧١٤٥. %	٢,١٣	١,٢٣
٣٥	أوفر الوسائل التعليمية المساندة للمنهاج المدرسى	٣٢٥	٣٩ %	٢٠٦,٢ %	٦١١٨٨. %	١٣٢٤٠٦. %	١٠٩٣٣٥. %	٢,١٠	٠,٩٢
٧٤	أسهم والعاملين بالمدرسة في عقد ورش لتوعية أفراد المجتمع المحلي	٣٢٣	٣٢٩,٩ %	١١٢٣٤٧. %	٥٣١٦٤. %	٨٩٢٧٦. %	٣٧١١٥. %	١,٩٦	١,٢٢
٧٧	أشرك أفراد المجتمع المحلي في وضع الخطط العامة للمدرسة	٣٢٣	٧٣٢٢٦. %	٨١٢٥١. %	٥١١٥٨. %	٧٣٢٢٦. %	٤٥١٣٩. %	١,٨٠	١,٣٨
	الدرجة الكلية للأداء الوظيفى	٣٢٥						٢,٨٦	،٦٧

* تتراوح القيم على سلم الإجابة من ١ – ٥.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يلاحظ أن الدرجة الكلية للأداء الوظيفي الذي أبداه أفراد عينة الدراسة كان أقل من المتوسط، إذ بلغ متوسط الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس الأداء الوظيفي (م = ٢,٨٦) (بلغة سلم الإجابة الذي تبلغ أقصى درجة عليه ٥ درجات) وانحراف معياري ٠,٦٧.

كما يلاحظ من الجدول السابق (٧) أن المديرين والمديرات من أفراد عينة الدراسة أبدوا أعلى درجات للأداء الوظيفي للأدوار الواردة في الفقرات التالية (حيث كانت متوسطات الأداء الوظيفي حولها يزيد على المتوسط).

- الفقرة ٢٢ التي تنص على : اهتم بحديقة المدرسة (م= ٣,٨٥ ، ع = ١,١٠)

-الفقرة ٦٢ التي تنص على: أحتفظ بسجل للصحة المدرسية (م= ٣,٥٦، ع= ٠,٨٣).

- الفقرة ١٥ التي تنص على: أوثق كل ما يتم صرفه من أموال المدرسة (م= ٣,٥٥، ع= ٠,٨٤).

-الفقرة ٢١ التي تنص على: أتابع النظافة العامة في المدرسة(م=٣,٤٥، ع= ٠,٨٩).

-الفقرة ١١التي تنص على: أتابع دوام المعلمين في المدرسة (م= ٣,٤٥، ع= ٠,٩٣)

- الفقرة ٧٠ التي تنص على: أشكل مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة (م= ٣,٤٤، ع= ٠,٩٠).

- الفقرة ٥٣ التي تنص على: أحرص على تفعيل نشاطات الإذاعة المدرسة (م= ٣,٣٨، ع= ٠,٩٤).

- الفقرة ١٧ التي تنص على: أشكل لجنة في المدرسة لتصريف القضايا المالية (م= ٣,٣٥، ع= ١,٠٤).

- الفقرة ١ التي تنص على : أحرص على وجود خطة واضحة المعالم لجميع ممارسات المعلمين في المدرسة (م= ٣,٢٨ ، ع = ٠,٨٦).

- الفقرة ٣٨ التي تنص على: أبلغ المعلمين بالتعديلات التي تطرأ على المنهاج، أو الكتاب المدرسي بشكل دائم وفوري (م= ٣,٢٦، ع= ١,٠٩).

كما يلاحظ في الجدول أن الأداء الوظيفي للأدوار الواردة في الفقرات التالية كان أقل ما يمكن (متوسط الدرجات أقل من ٣ أي أقل من متوسط):

- الفقرة ٤٦ التي تنص على: أحرص على تبادل الخبرات مع مديري المدارس الأخرى (م= ٢,٣٦، ع١,٢٤)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الفقرة ٤٠ التي تنص على: أشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية والدراسات التربوية حول المنهاج والكتاب المدرسي (م= ٢,٣٥ ، ع = ١,٣٢).

- الفقرة ٣١ التي تنص على: أتيح الفرصـــة للمعلمين لتقويم أدائي الفني والإداري (م= ٢,٣٣، ع=١,٢٠)

- الفقرة ٧٢ التي تنص على: يشارك العاملون بالمدرسة بمعظم أنشطة المجتمع المحلي (م= ٢,٣١، ع= ١,٢٣).

- الفقرة ٧٣ التي تنص على: أتيح للمجتمع المحلي الاســتفادة من المرافق المدرســية المختلفة (م=٢,٣١،ع=١,٢٦).

- الفقرة ٧٩ التي تنص على: أحرص على توفير فرص التعاون مع أولياء الأمور في تقديم الدعم المادي للمدرسة (م= ٢,١٦، ع= ١,٣).

- الفقرة ٣٩ التي تنص على: أعقد ورشَ عملِ للمعلمين حول بعض موضــوعات الكتب والمناهج المدرسية (م= ٢,١٣، ع= ١,٢).

- الفقرة ٣٥ التي تنص على: أوفر الوســائل التعليمية المســاندة للمنهاج المدرسي (م= ٢,١٠، ع= ٠,٩٢) .

- الفقرة ٧٤ التي تنص على: أسهم والعاملين في المدرسة في عقد ورش لتوعية أفراد المجتمع المحلي (م=١,٩٦، ع=١,٢١).

- الفقرة ٧٧ التي تنص على: أشرك أفراد المجتمع المحلي في وضــع الخطط العامة للمدرســة (م= ١,٨٠،ع= ١,٤)

وللوقوف على مستوى الأداء الوظيفي على أبعاد الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية والدرجة الكلية على الأبعاد ككل جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (٨) يبين ذلك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على أبعاد الأداء الوظيفي المقيسة بأداة قياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن والدرجة الكلية على الأبعاد ككل ورتبها

الرقم	البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة	٣٢٦	٢,٩٩	٠,٧٤	٣
٢	إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة في المدرسة	٣٢٦	٣,١٧	٠,٧١	٢
٣	متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة	٣٢٦	٢,٧٧	٠,٨٢	٥
٤	متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها	٣٢٦	٢,٧٧	٠,٨٠	٥
٥	تنمية ذاته والعاملين معه في المدرسة مهنياً وفقاً لحاجاتهم	٣٢٦	٢,٦٨	٠,٧٩	٧
٦	ضبط سلوك الطلبة	٣٢٦	٢,٨٨	٠,٧٠	٤
٧	توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة	٣٢٦	٣,١٨	٠,٨٠	١
٨	علاقاته مع المجتمع المحلي المجال الاجتماعي	٣٢٦	٢,٥٦	٠,٧٥	٨
٩	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	٣٢٦	٢,٨٦	٠,٦٧	

يلاحظ من الجدول (٨) أن الأداء الوظيفي لمديري ومديرات المدارس الثانوية كان أعلى شيء على بُعْد: توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة (م=٣,١٨، ع=٠,٨) تلاه بعد إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة في المدرسة (م=٣,١٧، ع= ٠,٧١) وتلاه بُعد: إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة (م=٢,٩٩، ع=٠,٧٤)، في حين يلاحظ في الجدول (٧) أن الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة على بُعد: علاقات المدير مع المجتمع المحلي (المجال الاجتماعي) كان الأداء عليها أدنى شيء مقارنة بالأداء على الأبعاد الأخرى المقيسة بأداة قياس الأداء الوظيفي (م=٢,٥٦، ع=٠,٧٥) بشكل عام، كما بلغ متوسط الأداء الوظيفي العام لأفراد عينة الدراسة ٢,٨٦ درجة (بلغة سلم الإجابة) وانحراف معياري ٠,٦٧.

كما يلاحظ في الجدول (٧) أن قيم الانحراف المعياري للدرجات على أبعاد الأداء الوظيفي المقيسة بأداة قياس الأداء الوظيفي تراوحت ما بين ٠,٧٠ (لبعد ضبط سلوك الطلبة) و٠,٨٢ (لبعد تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السـؤال الثـالـث: إلى أي درجة يختلف مسـتوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية للمدير؟

للوقوف على درجة الاختلاف في مسـتوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن تبعاً لمتغيرات جنس المدير (ذكر، أنثى) وخبرته (أقل من ٦ سـنوات، ٦-عشر سـنوات، أكثر من عشر سـنوات) ومؤهله (بكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم، ماجستير، أعلى من ماجستير) وحالته الاجتماعية (أعزب، متزوج، مطلق / أرمل)، تم اسـتخراج متوسـطات درجا ت الأفراد في عينة الدراسـة من المديرين والمديرات تبعاً لهذه المتغيرات. والجدول (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تمثل صراع الدور لدى أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات التي تمثل صراع الدور الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغيرات جنس المدير، وخبرته، ومؤهله العلمي، وحالته الاجتماعية

نوع المتغير		الدرجات على صراع الدور		
		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جنس المدير	ذكر	١٤٧	١,٤٨	٠,٥٨
	أنثى	١٧٩	١,٧٦	٠,٦٦
الخبرة الإدارية*	أقل من ٦ سنوات	٧١	١,٨٢	٠,٥٧
	من ٦ – ١٠ سنوات	١٠٦	١,٨٨	٠,٦١
	أكثر من ١٠ سنوات	١٤٨	١,٧٣	٠,٦٦
المؤهل العلمي**	بكالوريوس	٨٩	١,٦٧	٠,٦٤
	بكالوريوس+دبلوم	١٦٣	١,٨٨	٠,٥٨
	ماجستير	٥٧	١,٨٨	٠,٦٢
	أعلى من ماجستير	١٦	١,٤٤	٠,٧٥
الحالة الاجتماعية***	أعزب	٣٦	١,٨٨	٠,٥٥
	متزوج	٢٧٩	١,٨١	٠,٦٣
	مطلق / أرمل	١٠	١,٢٠	٠,٥٢

*

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أسقط من العينة واحد من المفحوصين لعدم تحديده لخبرته الإدارية.
** أسقط من العينة واحد من المفحوصين لعدم تحديده لمؤهل العلمي.
*** أسقط من العينة واحد من المفحوصين لعدم تحديده لعدم تحديده لحالته الاجتماعية

يلاحظ من الجدول (٩) التباين في متوسطات صراع الدور لدى المديرين في عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة حيث يلاحظ فيما يتعلق بمتغير الجنس أن هناك تباعداً بين متوسطات الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة من المديرين (م=١,٤٨ ، ع=٠,٥٨) والمديرات (م=١,٧٦، ع= ٠,٦٦) على أداة قياس صراع الدور الوظيفي.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فيلاحظ من الجدول (٩) إن هناك تقارباً بين متوسطات الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة من المديرين في مستويات الخبرة الثلاث وأن صراع الدور كان أعلى لدى المديرين والمديرات من مستوى خبرة ٦-١٠ سنوات (م= ١,٨٨ ، ع=٠,٦١) مقارنة بصراع الدور لدى المديرين والمديرات من مستويات الخبرة أقل من ٦ سنوات (م = ١,٨٢، ع= ٠,٥٧) ومستوى الخبرة أكثر من ١٠ سنوات (م = ١,٧٣، ع = ٠,٦٦).

وبالنسبة لمتغير المؤهل يلاحظ أن مستوى صراع الدور كان أعلى لدى المديرين والمديرات ممن يحملون مؤهل البكالوريوس ودبلوم (م = ١,٨٨ ، ع = ٠,٥٨) ومؤهل الماجستير (م = ١,٨٨ ، ع = ٠,٦٢) مقارنةً بمستويات المؤهلات الأخرى بكالوريوس (م= ١,٦٧ ، ع = ٠,٦٤) وأعلى من ماجستير (م = ١,٤٤ ، ع = ٠,٧٥).

وأخيراً يلاحظ من الجدول (٩) أن صراع الدور كان أعلى لدى المديرين والمديرات من فئة أعزب (م= ١,٨٨ ، ع= ٠,٥٥) مقارنةً بصراع الدور لدى المديرين والمديرات من فئة المتزوجين (م= ١,٨١ ، ع= ٠,٦٣) مطلق / أرمل (م= ١,٢٠ ، ع=٠,٥٢).

وللوقوف على اختلاف مستوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن تبعاً لمتغير الجنس، جرى استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية المتحققة لأفراد عينة تبعاً لمتغير الجنس على أداة قياس صراع الدور، جرى بعدها فحص الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار t للعينات المستقلة، والجدول (١٠) يوضح هذه النتائج :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات التي تمثل صراع الدور لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير جنس المدير ونتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين المتوسطات

أفراد العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
ذكر	١٤٧	١,٨٤	٠,٥٨	١,٠٣	٠,٣١
إناث	١٧٨	١,٧٦	٠,٦٦		

يلاحظ من الجدول (١٠) عدم وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (٠,٠٥ أو أقل) بين درجة صراع الدور لدى كل من المديرين والمديرات.

وللوقوف على دلالات الفروق في صراع الدور لمدير المدرسة الثانوية تبعاً لمتغيرات الدراسة، جرى استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي، متبوعاً بنتائج اختبار شيفيه Scheffee للمقارنات البعدية، في حالة المتغيرات التي يزيد عدد مستوياتها عن مستويين (الخبرة ، المؤهل، الحالة الاجتماعية) واختبار ت (t-test) للعينات المستقلة في حالة متغير الجنس.

والجدول (١١) يبين ملخصاً لنتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغيرات الدراسة الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، في درجات صراع الدور لدى مديري المدارس.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (١١)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغيرات خبرة المدير، ومؤهله العلمي، وحالته الاجتماعية، على درجات صراع الدور لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن

صراع الدور		درجات الحرية	مجموع مربع التباين	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تأثير الخبرة	بين المجموعات	٢	١,٣٨	٠,٦٩	١,٧٧	٠,١٧٢
	داخل المجموعات	٣٢١	١٢٥,٠١	٠,٣٩		
	المجموع	٣٢٣	١٢٦,٣٩			
تأثير المؤهل العلمي	بين المجموعات	٢	٣,٨٦	١,٩٣	٥,٠٧	٠,٠٠٧
	داخل المجموعات	٣٢١	١٢٢,١٧	٠,٣٨١		
	المجموع	٣٢٣	١٢٦,٠٢			
تأثير الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	٣	٥,٠٣	١,٦٨	٤,٤٤	٠,٠٠٤
	داخل المجموعات	٣٢٠	١٢٠,٦٦	٠,٣٨		
	المجموع	٣٢٣	١٢٥,٦٨			

يلاحظ من جدول (١١) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير خبرة المدير على صراع الدور لديه على مستوى دلالة α = ٠,٠٥ (ف$_{٢، ٣٢١}$ = ١,٧٧، α = ٠,١٧٢)

كما يلاحظ من الجدول (١١) أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لمتغير المؤهل على درجة صراع الدور لدى المديرين والمديرات من أفراد عينة الدراسة(ف$_{٢، ٣٢١}$ = ٥,٠٧، α = ٠,٠٠٧). وللوقوف على مسؤولية هذه القيمة الفائية الدالة، جرى استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، التي أشارت إلى أن الفارق في متوسطات درجات صراع الدور لدى الأفراد من مستوى البكالوريوس والدبلوم، ومستوى الماجستير، من جهة، ومتوسطات درجات صراع الدور لدى المديرين والمديرات من مستوى البكالوريوس، ومستوى أعلى من ماجستير من جهة أخرى، كان دالاً إحصائياً لصالح المديرين من مستوى الماجستير والبكالوريوس ودبلوم، والذين أبدوا درجات أعلى من صراع الدور. كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن الفرق بين متوسطات درجات صراع الدور لدى المديرين والمديرات من مستوى مؤهل البكالوريوس يختلف عن متوسطات درجات صراع الدور لدى المديرين والمديرات من مستوى مؤهل أعلى من ماجستير، فقد أبدى المديرون والمديرات من مستوى مؤهل البكالوريوس درجة صراع الدور أعلى من المديرين من مستوى مؤهل أعلى من ماجستير.

كما يلاحظ في جدول (١١) أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لمتغير الحالة الاجتماعية للمدير في درجات صراع الدور، حيث كانت قيمة ف دالة إحصائياً(ف$_{٢، ٣٢١}$ = ٤,٤٤، α= ٠,٠٠٤) ولمعرفة أي فئة يرجع الأثر استخدم اختبار شيفية Scheffee للمقارنات البعدية والتي تبدو نتائجه في جدول رقم (١٢)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (١٢)

مصفوفة الفروق بين المتوسطات المتوقعة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس صراع الدور تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية ودلالتها باستخدام اختبار شيفيه Scheffee للمقارنات البعدية

الحالة الاجتماعية	عدد الأفراد	أعزب م = ٧٢,١٧	متزوج م = ٧١,٧٧	أرمل ومطلق م = ٤٧,٤٠
أعزب م = ٧٢,١٧	٣٥	-	٠,٤	*٢٤,٧٧
متزوج م = ٧١,٧٧	٢٧٩		-	*٢٣,٣٧
أرمل ومطلق م = ٤٧,٤٠	١٠			-

* الفارق الحرج لشيفيه = ٤,٣٢.

يلاحظ في جدول (١٢) إن الفارق بين المتوسطات التي تمثل صراع الدور للمديرين فئة الحالة الاجتماعية مطلق / أرمل، ومتوسطات الدرجات لصراع الدور لدى المديرين والمديرات في كل من فئات الحالة الاجتماعية أعزب ومتزوج، كان دالاً إحصائياً لصالح الأفراد من فئة الحالة الاجتماعية؛ مطلق / أرمل الذين أبدوا درجة أقل في صراع الدور.

السؤال الرابع : إلى أي درجة يختلف مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة ، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية للمدير ؟

للوقوف على الاختلافات في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن تبعاً لمتغيرات الدراسة جنس المدير (ذكر، أنثى) وخبرته (أقل من ٦ سنوات، ٦-عشر سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) ومؤهله (بكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم، ماجستير، أعلى من ماجستير) وحالته الاجتماعية (أعزب، متزوج)، أرمل/ مطلق ، استخرجت متوسطات درجات الأفراد في عينة الدراسة من المديرين والمديرات تبعاً لهذه المتغيرات، وجرى فحص الفروق بين المتوسطات في حالة متغير الجنس باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، والتي تبدو في جدول (١٣) ، ودراسة أثر المتغيرات الأخرى: خبرة المدير، ومؤهله، وحالته الاجتماعية باستخراج نتائج تحليل التباين الأحادي. وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ. الاختلافات في مستوى الأداء الوظيفي الكلي ومجالاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تبعاً لمتغير الجنس :

للوقوف على الاختلافات في مستوى الأداء الوظيفي الكلي لدى أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تبعاً لمتغير الجنس جرى استخراج المتوسطات حسب سلم الإجابة المتحققة لأفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير الجنس على أداة قياس الأداء الوظيفي، والأبعاد التي يقيسها أداة قياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة، والأداء الوظيفي ككل، جرى بعدها فحص الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار t للعينات المستقلة، والجدول (١٣) يوضح هذه النتائج.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات التي تمثل الأداء الوظيفي على الأبعاد المقيسة بأداة قياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تبعاً لمتغير جنس المدير ونتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين المتوسطات

الدرجة	ذكور			إناث			قيمة t	مستوى الدلالة
	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة	١٤٧	٣,٠٠	٠,٧٣	١٧٩	٢,٩٧	٠,٧٦	٠,٣٨	٠,٧٠
إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة في المدرسة	١٤٧	٣,٢٠	٠,٦٧	١٧٩	٣,١٤	٠,٧٥	٠,٧١	٠,٤٨
متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة	١٤٧	٢,٧٩	٠,٨٠	١٧٩	٢,٧٥	٠,٨٤	٠,٣٥	٠,٧٣
متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها	١٤٧	٢,٧٨	٠,٨٠	١٤٧	٢,٦١	٠,٧٩	٠,٤١	٠,٦٨
تنمية ذاته والعاملين معه في المدرسة مهنياً وفقاً لحاجاتهم	١٧٩	٢,٧٣	٠,٧٩	١٧٩	٢,٧٣	٠,٦٩	١,٣٥	٠,١٨
ضبط سلوك الطلبة إدارته	١٤٧	٢,٨٧	٠,٧١	١٧٩	٢,٨٨	٠,٧١	٠,٢١	٠,٨٤
توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة	١٤٧	٣,١٨	٠,٧٦	١٧٩	٣,١٩	٠,٨٣	٠,١١	٠,٩٢
علاقاته مع المجتمع المحلي المجال الاجتماعي	١٤٦	٢,٥٣	٠,٧٢	١٧٨	٢,٥٨	٠,٧٨	٠,٦٢	٠,٥٤
الدرجة الكلية للأداء	١٤٧	٢,٨٥	٠,٦٥	١٧٩	٢,٨٧	٠,٦٩	١,٩٨	٠,٨٤

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يلاحظ من الجدول التقارب بين متوسطات الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة من المديرين والمديرات على أبعاد الأداء الوظيفي، وأبعاد الأداء الوظيفي الكلي باستثناء بُعد: متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها حيث كانت درجة الأداء الوظيفي لدى الإناث أكبر منها لدى الذكور على هذا البعد، وأيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائياً على ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين أداء كل من المديرين والمديرات على أبعاد الأداء الوظيفي، والأداء الوظيفي ككل.

ب. الاختلافات في مستوى الأداء الوظيفي الكلي ومجالاته لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة .

وللوقوف على دلالات الفروق في أبعاد الأداء الوظيفي المقيسة بأداة قياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية، جرى استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي، متبوعاً بنتائج اختبار شيفيه Scheffee للمقارنات البعدية، والجدول (١٤) يبين ملخصاً لنتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الخبرة في درجات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس على أبعاد الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، والأداء الوظيفي لديهم بعامة.

جدول (١٤)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الخبرة على درجات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية على أبعاد أداة قياس الأداء الوظيفي للمدير وللأداء الوظيفي ككل

تأثير الخبرة		درجات الحرية	مجموع مربع التباين	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة	بين المجموعات	٢	٥,٦٥	٢,٨٣	٥,٢٨	٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	٣٢٢	١٧٢,٢٩	٠,٥٤		
	المجموع	٣٢٤	١٧٧,٩٤			
إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة في المدرسة	بين المجموعات	٢	٦,١٨	٣,٠٩	٦,٣٠	٠,٠٠٢
	داخل المجموعات	٣٢٢	١٥٧,٨٣	٠,٤٩		
	المجموع	٣٢٤	١٦٤,٠١			
متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة	بين المجموعات	٢	٦,٨٠	٣,٤٠	٥,١٧	٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	٣٢٢	٢١١,٦٦	٠,٦٦		
	المجموع	٣٢٤	٢١٨,٤٥			
متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها	بين المجموعات	٢	٤,٥٧	٢,٢٨	٣,٦٦	٠,٠٢٧
	داخل المجموعات	٣٢٢	٢٠٠,٨٨	٦٢		
	المجموع	٣٢٤	٢٠٥,٤٥			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تنمية ذاته والعاملين معه في المدرسة مهنياً وفقاً لحاجاتهم	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٢٢ ٣٢٤	٥,٢٦ ١٩٦,٦٣ ٢٠١,٨٩	٢,٦٣ ٦١١	٤,٣١	٠,٠١٤
ضبط سلوك الطلبة وإدارته	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٢٢ ٣٢٤	٣,٠٨ ١٥٤,٠٢ ١٥٧,٠٩	١,٥٤ ٤٨	٣,٢٢	٠,٠٤١
توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٢٢ ٣٢٤	٤,٧٧ ٢٠٠,٦٨ ٢٠٥,٤٥	٢,٣٨ ٦٢	٣,٨٢	٠,٠٢٣
علاقاته مع المجتمع المحلي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٢٠ ٣٢٢	٥,٩٠ ١٨٨,٠ ١٨٣,٩٠	٢,٩٥ ٠,٥٦	٥,٣١	٠,٠٠٥
الأداء الوظيفي الكلي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢ ٣٢٢ ٣٢٤	٥,١٢ ١٤٢,١٥ ١٤٧,٢٧	٢,٥٦ ٠,٤٤١	٥,٨٠	٠,٠٠٣

يلاحظ في الجدول (١٤) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمتغير الخبرة على الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة في جميع أبعاد الأداء الوظيفي، والأداء الوظيفي ككل، حيث كانت جميع قيم ف لها دلالة أكبر من α=٠,٠٥ وللوقوف على مسؤولية هذه القيم الفائية الدالة جرى ستخراج نتائج شيفيه Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات، والتي تبدو في جدول (١٥).

جدول (١٥)

مصفوفات الفروقات بين متوسطات أبعاد أداة قياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في الأردن تبعاً لمتغير الخبرة ودلالة الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

الأبعاد	سنوات الخبرة	أقل من ٦ سنوات م = ٣٩,٥٥	٦ – ١٠ سنوات م = ٤٠,٢٠	أكثر من ١٠ سنوات م = ٤٣,٦٨
إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة	أقل من ٦ سنوات م = ٣٩,٥٥	-	٠,٦٥	*٤,١٣
	٦ - ١٠ سنوات م = ٤٠,٢٠		-	*٣,٤٨
	أكثر من ١٠ سنوات م = ٤٣,٦٨			-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة في المدرسة		م = ٢٦,٤٦	م = ٢٧,٩٣	م = ٢٩,٥٠
	أقل من ٦ سنوات م = ٢٦,٤٦	-	١,٤٧	*٣,٠٤
	٦ - ١٠ سنوات م = ٢٧,٩٣		-	١,٥٧
	أكثر من ١٠ سنوات م = ٢٩,٥٠			-
متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة		م = ٢٢,٨٥	م = ٢٤,٣٤	م = ٢٦,١٦
	أقل من ٦ سنوات م = ٢٢,٨٥	-	١,٤٩	*٣,٣١
	٦ - ١٠ سنوات م = ٢٤,٣٤		-	١,٨٢
	أكثر من ١٠ سنوات م = ٢٦,١٦			-

تابع جدول (١٥)

الأبعاد	سنوات الخبرة	أقل من ٦ سنوات م = ٤٨,٩٥	٦ – ١٠ سنوات م = ٥١,٨٥	أكثر من ١٠ سنوات م = ٥٥,١٨
متابعة تطبيق المناهج الدراسية والمشاركة في تطويرها	أقل من ٦ سنوات م = ٤٨,٩٥	-	*٢,٩٠	*٤,٣٣
	٦ – ١٠ سنوات م = ٥١,٨٥		-	*٣,٣٣
	أكثر من ١٠ سنوات م = ٥٥,١٨			-
تنمية ذاته والعاملين معه في المدرسة مهنياً وفقاً لحاجاتهم		م = ١٩,٩٦	م = ٢٠,٣٠	م = ٢٢,٣٨
	أقل من ٦ سنوات م = ١٩,٩٦	-	٠,٣٤	*٢,٤٢
	٦ – ١٠ سنوات م = ٢٠,٣٠		-	*٢,٠٨
	أكثر من ١٠ سنوات م = ٢٢,٣٨			-
ضبط سلوك الطلبة وإدارته		م = ٣٠,٢٠	م = ٣٠,٨٦	م = ٣٢,٤٥
	أقل من ٦ سنوات م = ٣٠,٢٠	-	٠,٦٦	*٣٢,٢٥
	٦ – ١٠ سنوات م = ٣٠,٨٦		-	١,٥٩
	أكثر من ١٠ سنوات م = ٣٢,٤٥			-
		م = ٣٣,١٧	م = ٣٤,٧٤	م = ٣٦,٩١

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة	أقل من ٦ سنوات م = ٣٣,١٧	-	١,٥٧	*٣,٧٤
	٦ – ١٠ سنوات م = ٣٤,٧٤		-	*٢,١٧
	أكثر من ١٠ سنوات م = ٣٦,٩١			-
علاقاته مع المجتمع المحلي		م = ١٣,٦٠	م = ١٣,٩٥	م = ١٥,٦٠
	أقل من ٦ سنوات م = ١٣,٦٠	-	٠,٣٥	*٢,٠
	٦ – ١٠ سنوات م = ١٣,٩٥		-	*٢,٦٥
	أكثر من ١٠ سنوات م = ١٥,٦٠			-
الأداء الوظيفي الكلي		م = ٢١٤,١٣	م = ٢٢١,٦٨	م = ٢٣٧,٨٧
	أقل من ٦ سنوات م = ١٣,٦٠	-	*١٣,٥٥	*٢٣,٧٤
	٦ – ١٠ سنوات م = ١٣,٩٥		-	*١٦,١٩
	أكثر من ١٠ سنوات م = ١٥,٦٠			-

* الفارق الحرج لشيفيه = ١,٩٩

يلاحظ في جدول (١٥) فيما يتعلق ببعد إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة، أن المديرين من مستوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات ، أبدوا أداء وظيفياً أعلى بشكل دال إحصائياً، مقارنة بالمديرين من مستوى خبرة أقل ٦ سنوات، وكذلك المديرون من ٦-١٠ سنوات، أما في حالة بعد إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة في المدرسة فقد أشارت نتائج اختبار شيفيه Scheffee إلى أن المديرين والمديرات في مستوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات أبدوا أداءَ وظيفياً أعلى على هذا البعد، مقارنة بأداء الأفراد من مستوى الخبرة ما بين أقل من ٦ سنوات. أما بالنسبة لبعد متابعة تقييم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة، فقد أشارت نتائج اختبار شيفيه Scheffee للمقارنات البعدية إلى أن المديرين والمديرات من مستوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات أبدوا درجة من الأداء الوظيفي على هذا البعد أعلى، مقارنة بأداء المديرين والمديرات في مستوى الخبرة أقل من ٦سنوات.

أما بُعْد متابعة تطبيق المناهج الدراسية، والمشاركة في تطويرها، فقد أشارت نتائج اختبار شيفيه Scheffee للمقارنات البعدية إلى أن المديرين والمديرات من مستوى الخبرة أكثر من ١٠ سنوات أبدوا درجة أعلى بشكل دال إحصائياً على $\alpha \geq$ ٠,٠٥ على هذا البعد، مقارنة بالمديرين والمديرات من مستوى خبرة أقل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من ٦ سـنوات، والمديرين من مسـتوى خبرة ٦-١٠ سنوات أبدوا درجة أعلى في الأداء الوظيفي على هذا البعد مقارنة بالمديرين في مستوى الخبرة أقل من ٦ سنوات.

وفيما يتعلق ببعد تنميته لذاته والعاملين معه في المدرسة مهنياً، وفقاً لحاجاتهم، فقد أشارت نتائج اختبار شـــيفيه Scheffee للمقارنات البعدية إلى أن هنالك فروقاً دالة إحصـــائياً على $\alpha \geq$ ٠,٠٥ بين أداء المديرين والمديرات من مســتوى خبرة أكثر من ١٠ ســنوات، وكل من أداء المديرين والمديرات من مســتوى الخبرة أقل من ٦ سنوات و٦-١٠ سنوات على هذا البعد.

وبالنسـبة لبعد ضـبط سلوك الطلبة وإدراته، فقد أشارت نتائج اختبار شيفيه Scheffee للمقارنات البعدية أن الفروق بين أداء المديرين والمديرات من مستوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات أبدوا درجة من الأداء أعلى بشـكل دال إحصـائياً على $\alpha \geq$ ٠,٠٥ على هذا البعد، مقارنة بالمديرين والمديرات من مسـتوى الخبرة أقل من ٦ سنوات.

أما بعد توفير بيئة صـــحية وآمنة للطلبة، فقد أشـــارت نتائج اختبار شـــيفيه Schefee للمقارنات البعدية إلى أن هنالك فروقاً دالة إحصـــائياً على $\alpha \geq$ ٠,٠٥ بين أداء المديرين والمديرات من مســتوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات، وكل من المديرين والمديرات من مستوى الخبرة أقل من ٦ سنوات و٦-١٠ سنوات.

أما بالنســـبة لبعد العلاقات الاجتماعية، فقد أشـــارت نتائج اختبار شـــيفيه Scheffee للمقارنات البعدية إلى أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين أداء المديرين والمديرات من مستوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات ، وأداء المديرين والمديرات من مستويي الخبرة أقل من ٦ سنوات و٦-١٠ سنوات لصالح ممن هم من مستوى خبرة أكثر من ١٠ سنوات.

أخيراً، أشارت نتائج اختبار شيفيه Scheffee للمقارنات البعدية إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي العام للمديرين والمديرات من مستوى خبرة تزيد عن ١٠ سنوات، والأداء الوظيفي العام للمديرين والمديرات من مسـتويي خبرة أقل من ٦ سـنوات و٦-١٠ سنوات لصالح من هم في مستوى خبرة أكثر من ١٠ ســنوات. أما المديرون من مســتوى الخبرة ٦-١٠ ســنوات أبدوا أداءَ وظيفياً كلياً أعلى من أداء الأفراد من مستوى خبرة ٦ سنوات وأقل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج أسئلة الدراسة والتوصيات التي تمخضت عنها هذه النتائج كما يلي :

أولاً : مناقشة النتائج :

أسفرت الدراسة عن نتائج متعددة، وتسهيلاً لمناقشتها قامت الباحثة بمناقشة كل سؤال على حدة.

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على :

ما مستوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن؟

أظهرت نتائج الدراسة في جدول (٦) أن مستوى صراع الدور لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، كان أقل من متوسط، إذ بلغت متوسطات الدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس صراع الدور ١,٨٠ وانحراف معياري ٠,٦٢ وقد يعزى ذلك إلى أن معظم مديري ومديرات المدارس من ذوي الخبرة الطويلة والمؤهلات فوق الجامعي، وتجربتهم بالعمل الإداري عالية، مما يساعدهم على التغلب على بعض المواقف، التي قد تسبب لهم صراع دور في أثناء تأديتهم لأدوارهم، ومن الممكن أن يكون ال سبب أن مديري المدارس قد اعتادوا على الظروف التي تؤدي بهم إلى صراع الدور، وأصبح أمراً طبيعياً بالنسبة لهم، فهم يحاولون التكيف معه للحفاظ على مراكزهم الوظيفية، والاجتماعية، ولضمان حقوقهم المالية لبلوغ سن التقاعد، وعدم إمكانية توافر فرص عمل أخرى مناسبة لهم في حالة تركهم العمل؛ لذلك فهم يحاولون التكيف مع صراع الدور.

وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج الدراسات التالية: دراسة بوهانن (Buhanan, 1994) بأن مديري المدارس يعانون من التوتر النفسي الناتج من صراع الدور بدرجة تتراوح ما بين المتوسطة والعالية، ودراسة سافري وديتوكي (Savery & Detiuky, 1980) بأن مديري المدارس الإعدادية يتعرضون لصراع دور أكبر من مديري المدارس الثانوية. ودراسة أبو مغلي (١٩٨٧) التي أشارت إلى أن التوتر النفسي لدى المعلمين من الدرجة المتوسطة، وأن صراع الدور من أهم مصادر التوتر النفسي. ودراسة كينث وبرندا (Kenneth & Brenda, 1997) التي تبين أن صراع الدور لدى مرشدي المرحلة الإبتدائية أعلى منه لدى مرشدي المدارس المتوسطة والثانوية. ونتائج دراسة دود (Dodd, 1965) بأن مديري المداس الثانوية يتعرضون للصراع في الأدوار

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المتعارضة أكثر من تعرض مديري المدارس الابتدائية. وتتفق مع بعض الجوانب مع نتائج دراسة مارثا (Martha, 1993) بأنه يمكن التكيف مع صراع الدور مما يجعل الأفراد أكثر مرونة، ومحاولتهم فهم الاحتياجات والاحباطات التي تواجههم.

يلاحظ من النتائج أن أعلى متوسط لدرجات جميع أفراد العينة، على أداة قياس صراع الدور، كانت للفقرة (٢)، التي تنص على الإمكانات المادية المتاحة للمدرسة لا تكفي لتنفيذ المهام المسندة إلي. وربما يكون السبب في ذلك قيام المدير بأعمال متعددة يحتاج تنفيذها من قبله وقبل معلميه وطلبته أدوات ومواد تكفي لتحقيقها على الوجه الأمثل، ونظراً لمحدودية الإمكانات المادية للمدرسة واقتصارها على التبرعات المدرسية التي تجزأ لتغطية جميع بنود الصرف المتعددة وفق خطة مالية تعتمد طوال العام، وهي بطبيعة الحال لا تكفي لشراء كل ما تطمح إليه المدرسة من المواد والمستلزمات الأساسية، منذ بداية العام من كتب مكتبة، وأدوات مخبرية، وأدوات رياضية، ومهنية، ووسائل تعليمية، وأنشطة، ومصروفات ضرورية متكررة كالقرطاسية ومواد التنظيف.

أما ما يتم تقديمه للمدرسة من أموال الموازنة فهو مخصص لأوجه محددة لا يتم تجاوزها، ويقتصر معظمه على مواد وأجهزة التعليم المهني والحاسوب تلاها الفقرة (٣٤): التوفيق بين متطلبات العمل، والوقت المتاح. وقد يعزى ذلك لتطور دور مدير المدرسة الثانوية ولكثرة الأعباء الملقاة على عاتقه وتنوعها من إدارية وفنية والاهتمام بشؤون الطلبة وتحصيلهم الدراسي، والاتصال مع المجتمع المحلي فضلاً عن إشراكه في الدورات والمشاغل التدريبية ومن ثم تدريب المعلمين وتنميتهم. وبالمقابل فهو مطالب بضرورة الإسراع في إنجاز الأعمال المطلوبة منه مع ضيق الوقت المتاح له لتنفيذها، مما يسبب له صراع دور، وعلى الرغم من كل ذلك، فإنه يتوجب على المدير أن يسعى للتغلب على تلك مشكلات وتنفيذ المهام المسندة له.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (٧) التي تنص على إلزامي بتنفيذ مهمات العمل بطرق محددة جاءت في المرتبة الثالثة، إذ بلغ متوسطها ٢,١٤. وقد يرجع ذلك إلى التعليمات والأنظمة المفروضة على مدير المدرسة، والتي لا يسمح له بتجاوزها، بالرغم من أهمية دوره في المدرسة، والصلاحيات الممنوحة له، غير أنه مقيد في تنفيذ المهام وفق قواعد محددة لديه.

ويتبين أيضاً أن أدنى متوسط لدرجة جميع أفراد العينة على أداة قياس صراع الدور كان للفقرة (٢٩) التي تنص على محدودية قنوات الاتصال بيني وبين القائمين على عملي تلاها الفقرة (٣٩) التي تنص على: أقوم بالأدوار حسب أمزجة الآخرين، بالرغم من خطئها من منظوري الشخصي. وبالرغم من حصول هاتين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفقرتين على درجة متدنية، إلا أنه من المعروف في الواقع أن مدير المدرسة يقوم ببعض أدواره بما يرضي الآخرين من المسؤولين في مديرية التربية وأولياء الأمور، مع أنه متأكد من خطئها، وعدم قناعته بها، نتيجة للضغوط الواقعة عليه من تلك الأطراف، ولما لتأثير الوساطة في مجتمعنا. وربما يعود السبب إلى أن المدير يخشى ردة فعل المسؤولين واتخاذ قرار ضده أو التأثير على تقييم أدائه، كذلك فإن معظم قنوات الاتصال بين المدير والمعنيين في مديرية التربية، باتجاه واحد وتقتصر على الكتب الرسمية، ونسبة قليلة منها تكون من خلال الهاتف، وتقتصر بشكل عام لتبليغ تعليمات مستعجلة، أو لمناقشة أسباب التعقيد في جانب معين، أو شكوى من أحد أولياء الأمور.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:

ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن؟

أظهرت نتائج الدراسة في جدول (٧)، أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كما يراه المديرون أنفسهم، كان للدرجات المتحققة لأفراد عينة الدراسة على أداة قياس الأداء الوظيفي هو أقل من متوسط ٢,٨٦ وانحراف معياري ٠,٦٧ ، وقد يرجع ذلك إلى كثرة أعباء المدير والمهام المنوطة به من إدارية وفنية. وضيق الوقت المتاح لتنفيذها وعدم توفر الإمكانات المادية المتاحة له، وقد يعزى ذلك بأن هناك أسباباً أخرى غير صراع الدور تؤدي إلى تدني الأداء الوظيفي لدى المديرين.

ويتضح أن أداء المديرين بدرجة جيد، ومتوسط يمتد من (٣,٨٥-٣,٢٦) في جوانب الصحة المدرسية، والنظافة العامة، ومتابعة دوام المعلمين والصرف من أموال المدرسة، وتفعيل نشاطات الإذاعة المدرسية، والمجالس المدرسية المختلفة، وتشكيل مجالس الآباء والمعلمين، وإبلاغ المعلمين بالتعديلات التي تطرأ على المنهاج أو الكتاب المدرسي بشكل دائم. ويمكن تفسير ذلك بمدى امتلاك المدير للمهارات الإدارية، ومحاولة النهوض بالمدرسة، والتزامه بالعمل لتحقيق الأهداف المرسومة والتنافس مع مديري المدارس الأخرى، لإبراز صورة المدرسة بالمظهر اللائق والمحافظة على مركزه الوظيفي والاجتماعي. كما أن الوزارة تولي اهتماماً مباشراً بالأنشطة المرافقة للمنهاج لتنمية شخصيات الطلبة وقدراتهم، وذلك من خلال النشاطات مثل الإذاعة والمجالس المدرسية. كما قد يعزى سبب ذلك إلى أن مدير المدرسة مُتابع من قبل مدير التربية والمشرفين التربويين وغيرهم من المعنيين في الإدارة الوسطى باستمرار، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عواد (١٩٨٥) فقد أشارت إلى انخفاض مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية المطلوبة منهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتختلف مع نتائج دراسة صلاح (١٩٨٥) بأن متوسطات تقديرات مديري المدارس ومديراتها لأدائهم كانت مرتفعة، عدا كفايتي التقويم وتحسين المناهج، إذ كانت نسبة تحققها متوسطة.

كذلك أشارت النتائج إلى أن أدنى درجات الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية كان للفقرات التي حصلت على درجة من (١,٨٠-٢,٤٩)، وتمثلت في إشراك أفراد المجتمع المحلي في وضع الخطط العامة للمدرسة، وإسهام العاملين في توعية أفراد المجتمع المحلي، وعقد ورش للمعلمين حول بعض موضوعات الكتب والمناهج المدرسية، وإتاحة الفرص للمعلمين لتقويم الأداء الفني والإداري للمدير، وتبادل الخبرات مع مديري المدارس الأخرى، ووضع الخطط التدريبية لتنمية قدرات المعلمين في المدرسة، وإشراك المعلمين في صنع القرارات. وقد يعزى ذلك إلى تركيز المدير على الأعمال الإدارية والمالية والكتابية، لأنه متابع فيها من قبل مديرية التربية ووزارة التربية، أكثر عرضة للمساءلة، ولكونها أسهل من الأعمال الفنية، وربما لأن نتائج الأعمال الفنية غير ملحوظة بشكل مباشر، ولا يستطيع أن يتجاوز اللوائح والقوانين الصادرة من الوزارة والمتمثلة بمديريات التربية. كما أن المدير مهما يصل إلى درجة من الوعي المهني واللامركزية يخشى الحرج من المعلمين في تقويم أدائه، بالإضافة لاعتبار أنه أقدم منهم وأكثر معرفة في جوانب العمل الفنية والإدارية.

وفيما يتعلق بوضع الخطط التدريبية لتنمية قدرات المعلمين في المدرسة، وعقد ورش عمل للمعلمين حول بعض موضوعات الكتب، والمناهج المدرسية، فقد تعد الباحثة أن مديري المدارس لا يولون هذه المهام اهتماماً كبيراً، وذلك لشعورهم بأنه يوجد من يقوم بمتابعة هذه المهام إلى جانبهم، حيث يتم التخطيط لها والإشراف عليها من قبل وزارة التربية وقسم الإشراف، وأن دوره ثانوي فيها وتكميلي لدور المشرفين.

وبالنسبة لتدني درجة إشراك المعلمين في صنع القرار، فقد يرجع إلى رغبة بعض المديرين في سرعة البت في أي مشكلة تواجههم، وعدم التريث وعدم إعطاء الوقت الكافي لدراسة جوانب المشكلة وجمع المعلومات حولها، وندرة إشراك العاملين معهم في عملية صنع القرار، لاتخاذ قرار مدروس، ومناسب.

وكما هو ملاحظ، فإن معظم تلك الفقرات واقعة ضمن المجال الفني والاجتماعي، مما يؤكد أن اهتمام المديرين والمديرات يتركز عل أبعاد المجال الإداري.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع جانب من دراسة المحبوب (٢٠٠٠)، إذ كانت درجة كفاية ممارسات مديري المدارس الثانوية عالية في المجالين الإداري والفني، أما في مجالات الاهتمام بالمعلم، والطالب، والمبنى المدرسي والعلاقة مع أولياء أمور الطلبة، فقد كانت أكثر من متوسط. مع أن المجال الفني والاجتماعي لا يقل أهمية عن المجال الإداري، وبالرغم من عدم الفصل الكامل بينهما، إلا أن الأداء الوظيفي لمديري المدارس في هذه المجالات متوسط.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من ناحية أخرى، أظهرت نتائج الدراسة، أن درجة الأداء الوظيفي على أبعاد الأداء الوظيفي، كانت الأعلى على بعد توفير بيئة صحية، وآمنة للطلبة، وقد يعزى ذلك لاهتمام الوزارة بشكل واضح في السنوات الأخيرة بالنمو الجسمي للطلبة، والرعاية الصحية لهم، باعتبارهم محور العملية التربوية، والاهتمام بهم من جميع النواحي الجسمية والعقلية والنفسية وتوفير المرشدين التربويين في المدارس واتباع أسس التربية الحديثة في التعامل معهم. فضلاً عن برنامج التغذية اليومي المخصص للطلبة، في حين كانت أدنى درجات الأداء الوظيفي في المجال الاجتماعي، بالرغم من أهميته في توثيق العلاقات الإنسانية في المدرسة، والمجتمع، ومواجهة مشاكل الطلبة، وقد يعزى ذلك لتزايد المهام المطلوبة من مدير المدرسة، والمعلمين، واعتبار أن الأعمال الإدارية والفنية أكثر أهمية من الأعمال التي تتعلق بالمجتمع، وعدم استعمال الأساليب والوسائل المختلفة لجذب الأهالي للتعاون مع المدرسة في حل المشكلات، وتقديم المساعدات المادية والدعم المطلوب وعدم استجابة الأهالي، إذ إن نسبة كبيرة من أولياء الأمور من العاملين، والموظفين، الذين ليس لديهم وقت فراغ للتواصل مع المدرسة، وحضور الاجتماعات التي تعقد خلال ساعات الدوام، ويكتفون بالاتصال عبر الهاتف. خاصة في مجتمع المدينة، كما قد يعزى ذلك إلى أن معظم أولياء الأمور يعتبرون المدرسة مؤسسة حكومية، والإنفاق عليها يكون مسؤولية الوزارة، وربما يعزى ذلك أيضاً إلى أن أولياء الأمور لم يجدوا ما يتوقعونه من المدرسة بإعطاء صورة واضحة عن أوضاع أبنائهم ولم يلمسوا من القائمين على المدرسة التعاون في حل مشكلات أبنائهم الطلبة.

كما أظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي العام لأفراد عينة الدراسة، كان فوق المتوسط في مجالات عمل المدير، بالرغم من أن معظم مديري ومديرات المدارس الثانوية لديهم كادر إداري مكتمل، وقد يعزى سبب ذلك لعدم تفويض المدير بعض صلاحياته للعاملين معه.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على :

إلى أي درجة يختلف مستوى صراع الدور لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية للمدير؟

لمناقشة نتائج تأثير متغيرات الدراسة، جنس المدير، وخبرته، ومؤهله، وحالته الاجتماعية على مستوى صراع الدور لديه ، وفيما يتعلق بمتغير الجنس، فقد بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = \leq$ ٠,٠٥ في درجة صراع الدور لدى كل من المديرين والمديرات،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد يعزى ذلك إلى تشابه المديرين والمديرات في كثير من ظروف العمل والبنية الهيكلية للمدارس. إذ أن معظم المديرين يخضعون لنفس قوانين وتعليمات العمل، والمهام المطلوبة منهم موحدة، والإمكانيات المادية المتاحة محدودة لدى الجميع.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة دود (Dodd, 1976)، التي أثبتت أن المديرين الذكور يتعرضون لصراع دور أكثر من الإناث. ودراسة بارون (١٩٩٩)، التي أوضحت أن متوسطات درجات الذكور أعلى من متوسط درجات الإناث في ضغوط الدور. أما دراسة نايت (Knight, 2001) فتثبت أن مستويات صراع الدور لدى الموظفين الذكور كانت أعلى منها لدى الإناث.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التالية: دراسة العدوان(١٩٩٢) والمتضمنة عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الجنس، في إدراك المديرين والمديرات لمصدر ضغط العمل المتعلق بصراع الدور. ودراسة أحمد (٢٠٠٠) حيث أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ، بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

وأظهرت النتائج فيما يتعلق بمتغير الخبرة، أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير خبرة المدير، على صراع الدور لديه، عند مستوى دلالة α= ٠,٠٥، وربما يكون السبب أن مسببات صراع الدور، يواجهها كثيرون من جميع مستويات الخبرة بالمستوى نفسه، وهي كما ظهرت بالنتائج تمثل أقصاها بعدم توفر إمكانيات مادية، وكثرة متطلبات العمل، وضيق الوقت المتاح، وضيق هامش الحرية لدى المدير في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى أن الجميع يواجهون المستوى نفسه تقريباً من صراع الدور.

وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة أحمد (٢٠٠٠) التي تفيد أن أفراد العينة من ذوي الخبرة القصيرة، أكثر تعرضاً لصراع الدور من فئة ذوي الخبرة الطويلة.

كما أظهرت النتائج أن صراع الدور، كان أعلى لدى المديرين والمديرات من مستوى خبرة من ٦-١٠ سنوات. وربما يكون السبب في ذلك أن المديرين والمديرات في مثل هذه الفئة من الخبرة، يحاولون بذل قصارى جهدهم للقيام بالأعمال المتعددة، والمطلوب منهم القيام بها خلال اليوم الدراسي، وهذا يفرض عليهم تكييف قدراتهم على مواجهة مختلف المواقف المدرسية، ونتيجة نقص الخبرة التي تتطلبها طبيعة المهنة، ينتج لديه صراع الدور، ويكون أثره عليهم أكبر من غيرهم من الفئات الأخرى.

وهذه النتيجة لا تنسجم مع كل من نتائج دراسة أحمد (٢٠٠٠)، بأن أفراد العينة من ذوي الخبرة القصيرة ، أكثر تعرضاً لصراع الدور من فئة ذوي الخبرة الطويلة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية على درجة صراع الدور، لدى المديرين والمديرات من أفراد عينة الدراسة، حيث كانت درجات صراع الدور لدى المديرين والمديرات من مستوى مؤهل البكالوريوس ودبلوم، وماجستير، أعلى منه لدى المديرين والمديرات من مستوى البكالوريوس، وأعلى من ماجستير، وأن درجة صراع الدور لدى المديرين والمديرات من مستوى مؤهل البكالوريوس أعلى منه لدى المديرين والمديرات من مستوى مؤهل أعلى من ماجستير. وهذه النتيجة تشير إلى أنه كلما ازداد المؤهل العلمي للمدير انخفض مستوى صراع الدور لديه وربما يكون تفسير هذه النتيجة بأن فئة المديرين من مستوى مؤهل أعلى من ماجستير لديهم الرغبة في تطوير العمل واستثمار ما اكتسبوه من معلومات في تطوير العمل غير أنهم يصطدمون في الواقع مع معطيات تنفيذ أفكارهم الجديدة وما يودون تحقيقه والتغلب على ما يواجهونه من صعوبات تحول دون تحقيقها مما يؤدي إلى خفض صراع الدور لديه واعتباره أمراً طبيعياً.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بارون (١٩٩٩) التي أشارت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي، وأن صراع الدور لدى الأفراد الأقل تعلماً أكثر منه لدى الأكثر تعلماً.

أما فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية، فقد أشارت النتائج إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية على صراع الدور لدى أفراد عينة الدراسة، حيث أبدى المديرون والمديرات من فئة الحالة الاجتماعية (مطلق / أرمل)، درجة أقل من صراع الدور، في حين أبدى المديرون والمديرات من فئة الحالة الاجتماعية (أعزب ومتزوج) درجة أعلى من صراع الدور، كما أشارت النتائج إلى أن درجة صراع الدور لدى المديرين والمديرات من فئة (أعزب) أعلى منها لدى فئة (المتزوج) وفئة (مطلق / أرمل)، وقد تعد هذه النتيجة منطقية" تدل على أهمية الدور الذي تلعبه الحياة الزوجية المستقرة" في خفض مستوى صراع الدور لدى الأفراد المتزوجين" مقارنة بالعزاب، كما توضح أهمية العوامل الخارجية في التأثير على مستوى صراع الدور للفرد داخل منظمته، أما بالنسبة للمديرين من فئة أعزب، فربما يكون السبب بأن ظروف العمل لا توفر له كل ما يحتاج خاصة من الأمور المادية، مقابل كثرة مطالب العمل، أو محاولة تغطية ذلك من خلال العمل الإضافي، خارج أوقات العمل مما يعيق إمكانية التوفيق بينهما، فيشعر بصراع الدور، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المير (١٩٩٥) حيث كان من النتائج التي توصلت إليها بأنه توجد علاقة سلبية بين صراع الدور، والحالة الاجتماعية، أي أن مستوى صراع الدور لدى الأفراد المتزوجين أقل من مستواه عند غير المتزوجين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على :

إلى أي درجة يختلف مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية للمدير؟

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً على $\alpha \geq$ ٠,٠٥ بين أداء كل من المديرين والمديرات على أبعاد الأداء الوظيفي، والأداء الوظيفي الكلي تعزى إلى جنس المدير، أي أن المديرين والمديرات يقدرون درجة أدائهم الوظيفي تقديراً متقارباً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تجانس المديرين والمديرات في كثير من المواقف المحددة للسلوك، مثل الوصف الوظيفي، والمستوى الثقافي، والإعداد العلمي، والمناخ الإداري العام. وبيئة العمل والإمكانات المادية المتاحة والأنظمة والتعليمات فضلاً عن أن معظمهم يحملون مؤهل بكالوريوس ودبلوم، وماجستير. ولديهم من المهارات والمعلومات ما يمكنهم من إدارة أعمالهم بنفس المستوى تقريباً.

كما أن هناك تطابقاً في معايير وشروط تعيين المديرين، واختيارهم، سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً، ويخضعون لدورات وبرامج تدريبية موحدة الأهداف مع بعض الاستثناءات في المناطق النائية التي يلجأ مديرو التربية فيها إلى تعيين مديرين ومديرات، لا تنطبق عليهم الشروط تماماً كالمؤهل العلمي والتربوي، وسنوات الخبرة.

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة شحادة (١٩٩٠) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنفيذ المديرين للمهام الإدارية والفنية المنوطة بهم تعزى للجنس.

في حين أشارت النتائج إلى وجود أثر لمتغير الخبرة على الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، في جميع أبعاد الأداء الوظيفي، والأداء الوظيفي ككل، فقد أبدى المديرون والمديرات من ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، أداءَ وظيفياً أعلى بشكل دال إحصائياً على جميع أبعاد الأداء الوظيفي، فيما عدا بعد إدارة الموارد المادية، كما أبدى الأفراد من ذوي الخبرة من ٦-١٠ سنوات، وذوي الخبرة من أقل من ٦ سنوات ، درجات من الأداء الوظيفي دالة إحصائياً لصالح الأفراد من ذوي الخبرة ٦-١٠ سنوات. وهذا مؤشر إلى أن سنوات الخبرة لها تأثير إيجابي على أداء المديرين، وأنه كلما زادت سنوات خبرة المدير ازداد أداؤه الوظيفي، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين من ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر لديهم اطلاع أكبر على مجالات العمل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتمكنوا من حضور دورات ومشاغل تدريبية اكتسبوا من خلالها مهارات جديدة ومتنوعة أدت إلى زيادة كفاءاتهم وتنمية وتطوير قدراتهم في ا لعمل، والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات التي قد تواجههم في العمل.

كذلك بالنسبة لبعد توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة، فقد أبدى المديرون والمديرات من ذوي الخبرة من ٦-١٠ سنوات. وذوي الخبرة أقل من ٦ سنوات ، درجات من الأداء الوظيفي دالة إحصائياً لصالح الأفراد من ذوي الخبرة من ٦-١٠ سنوات. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن الأفراد ذوي الخبرة من ٦-١٠ سنوات، لديهم إطلاع أكثر على قوانين العمل، من فئة المديرين ذوي الخبرة أقل من ٦ سنوات وتكونت لديهم مهارة ممارسة جوانبه المختلفة، والتعامل مع الأفراد العاملين في المدرسة، ومن الفئات الأخرى في المجتمع المحلي، والتكيف مع ظروف العمل، وكيفية حل المشكلات أكثر من ذوي الخبرة القصيرة مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة المير (١٩٩٥) إذ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي، ومدة الخدمة الوظيفية.

أشارت النتائج إلى وجود أثر لمتغير المؤهل على الأداء على جميع أبعاد الأداء الوظيفي للمدير، عدا بعدي متابعة تطبيق المناهج الدراسية، والمشاركة في تطويرها، وبعد علاقات المدير مع المجتمع المحلي، فقد أشارت نتائج اختبار شيفيه Scheffee إلى أن درجة الأداء الوظيفي لدى المديرين والمديرات من مستوى أعلى من ماجستير كانت أعلى منه لدى المديرين والمديرات من مستوى المؤهلات الأخرى، على جميع الأبعاد، وهذه النتيجة متوقعة وربما يكون السبب ذلك أن هذه الفئة من المديرين ربما يكونوا قد أنهوا مساقات برنامج الدكتوراة، وهم يطبقون عملياً ما تعلموه في تلك المساقات الدراسية، مما أدى إلى انعكاسه إيجابياً على أدائهم الوظيفي، إضافة إلى أن عدد أفراد هذه العينة قليل، حيث بلغت (١٦) فقط . كما تعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن هذه الفئة ربما تكون أكثر استقراراً من الناحية النفسية لتحقيق ذاتهم وحصولهم على مستوى عالٍ من التعليم.

كما أشارت النتائج إلى أن درجة الأداء الوظيفي لدى المديرين والمديرات من مستوى مؤهل البكالوريوس، أعلى منه لدى المديرين من مستوى مؤهل ماجستير، ومستوى بكالوريوس ودبلوم، على كافة أبعاد الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي ككل، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أمرين:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١ - أن المديرين من مستوى مؤهل البكالوريوس، لديهم حماس للعمل كونهم حديثي التخرج، ومعلوماتهم متزامنة مع التطورات الحديثة. ولديهم الرغبة في تنمية أنفسهم وتقبل التوجيهات لاثبات جدارتهم في العمل والتنافس مع زملائهم من ذوي المؤهلات الأعلى.

٢ – إن برامج التأهيل والدراسات العليا، لم تف بالغرض الذي أعدت من أجله، وأنه لا أثر لها في زيادة كفاءة المديرين الملتحقين ببرنامج التأهيل التربوي ، ولم يكن لها انعكاس إيجابي على أدائهم الوظيفي.

وهذه النتائج تختلف مع نتائج دراسة عواد (١٩٨٥) بوجود أثر للمؤهل في فعالية مديري المداس الثانوية في الأردن.

كما أشارت النتائج إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية، لمتغير الحالة الاجتماعية في جميع أبعاد الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية، عدا بعد إدارة الموارد المالية والمادية المتاحة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن بنود الصرف محددة من قبل مديرية التربية لجميع المدارس، والأمور المالية بشكل خاص، خاضعة لمتابعة وتدقيق مالي مستمر من قبل قسم المحاسبة، والتدقيق المالي، وديوان المحاسبة.

كما دلت النتائج على أن متوسطات درجات الأداء على أبعاد الأداء الوظيفي، والأداء الوظيفي الكلي، كانت أعلى لدى المديرين والمديرات من مستوى الحالة الاجتماعية، (مطلق/ أرمل)، وربما يكون السبب ناتجاً عن الظروف التي تمر بها تلك الفئة وتجعلها بحاجة للعمل، فتبذل كل ما تستطيع من جهد للمحافظة على بقائها في العمل ولإثبات جدارتها، ومكانتها، مما ينعكس على عطائها وزيادة أدائها الوظيفي، كما أن عدد هذه الفئة قليل، حيث بلغ عددها من العينة الكلية عشرة فقط.

كما أشارت نتائج اختبار شيفيه Scheffee للمقارنات البعدية، أن درجة أداء المديرين والمديرات من فئة الحالة الاجتماعية (متزوج) على جميع أبعاد الأداء الوظيفي، والأداء الوظيفي الكلي، أعلى من الأداء الوظيفي للمديرين والمديرات من فئة الحالة الاجتماعية أعزب، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين من فئة (متزوج)، أمورهم العائلية مستقرة، ولديهم تصميم على العمل، لإثبات مكانتهم الاجتماعية، وبقائهم في عملهم، والمنافسة لتحسين مراكزهم، ودعم أوضاعهم الاقتصادية، لتأمين النفقات المترتبة عليهم، وتوفير معيشة مناسبة لأسرهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على :

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومستوى أدائهم الوظيفي تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية للمدير ؟

أشارت النتائج بأنه توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين الدرجات على أداة قياس صراع الدور، والأبعاد الوظيفية لأداء مدير المدرسة الثانوية، والأداء الوظيفي الكلي، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (-٠,٣٨) لبعد ضبط سلوك الطلبة و(-٠,٥٣) للأداء الوظيفي الكلي. فقد كانت قيم معاملات الارتباط سالبة ودالة إحصائية على مستوى $\alpha \leq$ ٠,٠٥ في حالة جميع المتغيرات ما عدا قيم معاملات الارتباط المتحققة في مستوى أعلى من ماجستير من متغير المؤهل العلمي ومستوى مطلق / أرمل في متغير الحالة الاجتماعية، حيث كانت القيم في كلتا الحالتين سالبة لكنها غير دالة إحصائياً ، وربما يعزى السبب في حالة مستوى المؤهل العلمي أعلى من ماجستير إلى أن هذه الفئة تتمتع بمستوى عالٍ من التعليم ولديها الخبرة الكافية في العمل وأساليب الإدارة فهي بذلك تستطيع أن تتكيف مع صراع الدور وتتغلب على المشكلات الناتجة عنه. أما بالنسبة لفئة مطلق / أرمل من متغير الحالة الاجتماعية فربما يعزى إلى الظروف التي تمر بها هذه الفئة، فهي تحاول أن تقدم كل ما تستطيع وتبذل قصارى جهدها في رفع مستوى أدائها للتغلب على المشكلات الناجمة من صراع الدور، من أجل المحافظة على مركزها ومكانتها الاجتماعية.

كما قد يعزى ذلك إلى صغر عدد الأفراد في كلتا الفئتين أعلى من ماجستير (مطلق /أرمل) حيث بلغ عددها (١٦) في الفئة الأولى و (١٠) في الفئة الثانية مما يدل على أن هناك ارتباطاً عكسياً ما بين مستوى الأداء الوظيفي الكلي ومجالاته لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة صراع الدور لديهم. أي إنه كلما زادت حدة صراع الدور انخفض مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والمديرات وبالعكس كلما انخفض مستوى صراع الدور وارتفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

وأشارت النتائج إلى أنه توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات درجات الأفراد من ذوي صراع الدور العالي، ومتوسطات الأفراد من ذوي صراع الدور المنخفض على جميع أبعاد الأداء الوظيفي، والأداء الوظيفي الكلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فقد أبدى الأفراد من ذوي صراع الدور المنخفض، أداءَ وظيفياً أعلى من الأفراد ذوي صراع الدور المرتفع، ومتوسطات الأفراد من ذوي صراع الدور المنخفض على جميع أبعاد الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي الكلي. وقد يعود ذلك إلى تنوع الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة، والتي يمكن أن يعيق بعضها بعضها الآ خر، وهذا يتطلب منه القدرة على مواجهة مختلف المواقف المدرسية والمسؤوليات والأنشطة الإدارية والفنية مما يسبب له صراع دور، والذي يُعد أحد العوامل النفسية، والجسدية، والوظيفية، التي تؤثر فيهم وتؤدي إلى حدوث التوتر النفسي لديهم مما ينعكس على تدني أدائهم الوظيفي، وربما يدفعهم بالتالي إلى الرغبة في ترك العمل.

وهذا يؤكد نتائج الدراسات التالية: دراسة كينث وبرندا (Kenneth & Brenda, 1997) بأن صراع الدور، يمكن أن يوقف جهود المرشدين، ويؤدي إلى تدني الفعالية والرضا لديهم. ودراسة يتزهاك وهايم (Yitzhak & Haim, 1998) أظهرت بأن ارتفاع مستوى كل من غموض الدور، وصراع الدور، يرتبط بمستويات متدنية من الأداء الوظيفي. ودراسة نايت (Knight, 2001) بأن الموظفين الذين مروا بصراع دور عال، جاءت مستويات أدائهم منخفضة أكثر من الذين مروا بمستويات متدنية من صراع الدور.

وتختلف مع نتائج دراسة (Buehanan, 1994) التي تقول: إنه لا توجد علاقة جوهرية بين التوتر النفسي، ومصادر مواجهته وبين الأداء الوظيفي. ودراسة المير (١٩٩٥) من أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور، والأداء الوظيفي.

ثانياً : التوصيات:

إن مسؤوليات، مدير المدرسة الثانوية وواجباته متعددة، ولكي يتسنى له تحقيق الأهداف التربوية، والتعليمية، المنشودة، وحسب النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بتقديم كل الدعم لمدير المدرسة وتهيئة كل الظروف المناسبة في العمل، ليتمكن من تحقيق أداء وظيفي متميز وكفاءة عالية، والعمل على خفض حدة صراع الدور لديه، وتقليص الأسباب المؤدية إليه من خلال :

- التخفيف من أعباء مديري المدارس الثانوية، وذلك برفد الإدارات المدرسية بكادر متخصص في الجوانب المالية والإدارية.
- توفير الإمكانات المادية، والمالية، لتلبية احتياجات المدرسة بما يتناسب والأعمال المطلوبة منها، ولتحقيق الأهداف المنشودة ومواكبة التطورات.
- إعطاء مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات، والحرية في اتخاذ القرار.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إجراء دراسات مماثلة تتناول متغيرات وعينات أخرى تشمل مديري المدارس ومديراتها ومعلميها ومعلماتها، في نوعي المدارس الأساسية والثانوية.
- إجراء دراسات للكشف عن أسباب تدني مستويات الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجـــع

المراجع العربية :

- أبو مغلي، سـمير عبد الله مسـعود، (١٩٨٧)، **مسـتوى ومصادر التوتر النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية الإعدادية والثانوية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- أحمد، أحمد ابراهيم، (٢٠٠٠)، **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية**، القاهرة، دار الفكر العربي.
- بارون، خضر- عباس، (١٩٩٩)، "دراسـة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن ادوار العمل". **المجلة التربوية**، المجلد ١٣، العدد٥٢، ص٤٩ جامعة الكويت. الكويت.
- الجهني، ياسين سالم سعيد، (٢٠٠١)، **مصادر التوتر النفسي لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في منطقة المدينة المنورة التعليمية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الحسن، راوية، (١٩٩٩)، **السلوك في المنظمات**، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- حسن، عادل، (١٩٧٨)، **الإدارة والمدير**، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة.
- حسني، مصطفى، (١٩٩٢)، "صراع الأدوار وأثره على العمل الاجتماعي داخل النسق المدرسي"، **المجلة التربوية**، المجلد ٦، العدد ٢٤، ص١٢٥ الكويت. مجلس النشر العلمي.
- حنفي، عبد الغفار، (١٩٩٣)، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.
- داود نعيم العبد، عاشـور، ، (١٩٩١)، **مصـادر ضـغط العمل التي يتعرض لها العاملون في المصـارف التجارية العاملة في الأردن**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- راشـد، لطفي، (١٩٩٢)، "نحو إطار شـامل لتفسـير ضـغوط العمل وكيفية مواجهتها"، **الإدارة العامة**، العدد٧٥، السنة ٣٢، ص ٦٩-٩٥، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- الرشـــدان، مـالـك، (١٩٩٥)، **الاحتراق النفسيـــ لدى اعضـــاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقته ببعض المتغيرات**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- رمزي، عبد القادر هاشم، (١٩٩٧)، **في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي**، ط٣، عمان، الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- رمضان، ريم، (٢٠٠١)، **أساليب ادارة الصراع الشخصي واثره في الأداء التنظيمي**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية عمان.
- الزغل، مبارك، (١٩٨٤)، "الصراع داخل التنظيم. منابعه وصيرورته وعلاقته مع البيئة المحيطة"، **المجلة العربية للادارة**، المجلد ٢٨، العدد١، ص٧٤.
- زهران، حامد عبد السلام، (١٩٧٧)، **علم النفس الاجتماعي**. ط٤، القاهرة عالم الكتب.
- السالم، مؤيد سعيد سليمان، (١٩٩٠)، "التوتر التنظيمي، مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات، ادارته"، **الإدارة العامة**، العدد٦٨، ص ٧٩-٩٥ ، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- السعود، راتب، (٢٠٠٢)، **الاشراف التربوي، اتجاهات حديثة**، ط١، عمان، مركز طارق للخدمات الجامعية.
- سمعان، وهيب؛ ومرسي، محمد منير، (١٩٧٥)، **الادارة المدرسية الحديثة**، ط١، القاهرة، عالم الكتب.
- السميرات، سهام، (١٩٩٥)، **الضغط النفسي- لدى مديري المدارس الحكومية في لواء مأدبا**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سيزلاقي، اندرودي، ووالاس، مارك جي (١٩٩١)، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، الرياض، معهد الادارة العامة للبحوث.
- شديفات، عواطف، (١٩٩٩)، **ضغوط العمل وأثرها على أداء القيادات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد/ الأردن**، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية ، عمان.
- الصائغ، عبد الرحمن بن احمد، (١٩٩٥)، "مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة"، **حولية كلية التربية**، العدد١٢، ص٢٨٠- ٣٣٠، جامعة قطر.
- الصباغ، زهير، (١٩٨١)، "ضغط العمل" **المجلة العربية للإدارة**، المجلد ٥، العدد١، ص٢٨-٤٠ ، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- صلاح، خالد، (١٩٨٥)، **تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- الصمادي، خلف صالح، (١٩٩٤)، **تقييم دور مدير المدرسة الريادية في ضوء توصيات برنامج التطوير التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- صنبر، شكري رجاء، (١٩٧٩)، **دور مدير المدرسة الثانوية في الأردن**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- الطراونة، محمد أحمد، (٢٠٠٢)، "إدارة الوقت والأداء الوظيفي"، دراسة تحليلية مقارنة، **مؤته للبحوث والدراسات**، مجلد ١٧، العدد ١ ، ص ٦٣-٩٥ .
- الطويل، هاني عبد الرحمن، (١٩٩٩)، **الإدارة التعليمية**، مفاهيم وآفاق ط١، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني عبد الرحمن ،(١٩٨٦)، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، عمان، الجامعة الأردنية.
- عاشور، أحمد صقر، (١٩٧٨)، **السلوك الإنساني في المنظمات**، القاهرة، دار الجامعات المصرية.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠١) ، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- العبد القادر، عبد الله بن حسن؛ والمير، عبد الرحيم، (١٩٩٦)، "اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديمغرافية للمهنيين العاملين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية. دراسة ميدانية"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد ٣، العدد٢، الكويت، ص ٣١٧-٣٣٨ ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي.
- عثمان، إبراهيم، وعضيبات، عاطف، وساري، حلمي، وعقل، عبد اللطيف، (١٩٩٢)، **مبادئ علم الاجتماع**، ط١، عمان، جامعة القدس المفتوحة.
- العدوان، محمد نواف، (١٩٩٢)، **مستوى مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- عسكر، سمير احمد، (١٩٨٣)، "دور الصراع في الإدارة" **المجلة العربية للإدارة**، المجلد٣، العدد١، ص٢٦.
- عسكر، سمير احمد، (١٩٨٨)، "متغيرات ضغط العمل دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الامارات العربية المتحدة"، **الادارة العامة**، المجلد ٢٨، العدد٦٠، ص٧.
- العقرباوي، محمد، (١٩٩٤)، **مستوى ومصادر الاحتراق النفسي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عقل، عبد اللطيف، (١٩٨٥)، **علم النفس الاجتماعي**. ط١، نابلس، جامعة النجاح الوطنية.
- العلي، وجيه عبد الرسول، (١٩٨٣)، **الإنتاجية، مفهومها، قياسها والعوامل المؤثرة فيها**. بيروت، دار الطليعة.
- العمايرة، محمد حسن، (١٩٩٩)، **مبادئ الإدارة المدرسية**، ط١، عمان، دار المسيرة للنشر- والتوزيع والطباعة.
- عواد، مازن أحمد، (١٩٨٥)، **دراسة تحليلية لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة منهم**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- الغيث، محمد بن عبدالله، (١٩٩٠)، "فاعلية الأداء في نظرية الإدارة العامة"، **الإدارة العامة**، العدد ٦٦، السنة ٢٩، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- قرقش، علا محمد حسني، (٢٠٠٠)، **نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في شمال فلسطين**، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح، نابلس.
- اللواتي، محمد، (١٩٩٢)، **المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية الابتدائية في سلطنة عمان**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- المحبوب، عبد الرحمن ابراهيم، (٢٠٠٠)، "كفاءة اداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، **المجلة التربوية** العدد٥٧، ص١١٧-١٦٤، كلية التربية جامعة الملك فيصل، السعودية.
- محمد، سلوى (د.ت) **آفاق جديدة في علم النفس الاجتماعي**، الاسكندرية. مركز الاسكندرية للكتاب.
- محمد، يوسف عبد الفتاح، (١٩٩٤)، "دينامية صراع الأدوار وعلاقتها بشخصية المرأة في الإمارات العربية، دراسة اجتماعية"، **مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر**، العدد٥، السنة الثالثة.
- المشعان، عويد، (٢٠٠٠)، "مصادر الضغوط في العمل لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بالإضطرابات النفسية والجسمية" **مجلة العلوم الاجتماعية**، المجلد ٢٨ العدد١، ص٦٥، الكويت جامعة الكويت.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مرسي، محمد منير، (١٩٩٥)، **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط٢، القاهرة، عالم الكتب.
- مرسي، محمد منير، (٢٠٠١)، **الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، القاهرة،عالم الكتب.
- معوض، خليل، (١٩٩٩)، **علم النفس الاجتماعي**، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- المير، عبد الرحيم بن علي، (١٩٩٥)، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة". **الإدارة العامة**، المجلد ٣٥، العدد٢، ص٢٠٧-٢٤٩، الكويت، مجلس النشر العلمي.
- نيول، كلارنس، (١٩٨٨)، **السلوك الانساني في الإدارة التربوية**. ترجمة طه الحاج الياس ومحمد الحاج خليل، عمان، الدار العربية للنشر والتوزيع.
- هيجمان، عبد الرحمن بن احمد، (١٩٩٨)، **ضغوط العمل، مصادرها، نتائجها، وكيفية إدارتها**. الرياض، معهد الإدارة العامة.
- وزارة التربية والتعليم، (٢٠٠١)، **تطوير الكفاءة المؤسسية لإدارة الخدمات التربوية**، عمان، مديرية التدريب والتأهيل التربوي.
- وزارة التربية والتعليم، (٢٠٠٠)، **تقويم الأداء المدرسي** ، عمان، المديرية العامة للبحوث والدراسات التربوية، عمان .
- وزارة التربية والتعليم، (١٩٩٤)، **قانون التربية والتعليم** رقم (٣) لسنة ١٩٩٤، عمان، قسم المطبوعات التربوية.
- وزارة التربية والتعليم، (١٩٨٧)، **رسالة المعلم بديل العددين الثالث والرابع**، المجلد٢٩، عمان، مديرية التوثيق التربوي.
- وزارة التربية والتعليم، (١٩٨٧)، المؤتمر الوطني للتطوير التربوي من ٦-٧ أيلول، **ورقة الإدارة التربوية وأحوال التعليم**، عمان، قسم التوثيق التربوي .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع الأجنبية

- Buehanan, Ch., (1994), "The Relationship of Stress Coping Resources and Job Performance Among Elementary, Junior High and Senior High School Principals". **Dissertation Abstracts International** Vol. 55, N.5, pp: 11561

- Derray, G., (1990), "The Consequences of Role Conflict and Role Ambiguity Among Junior High School Administrators in Taiwan". **Paper Presented at the Annual Meeting of the American, Educational Research Association**. April 20-24, pp: 1-20.

- Deutscb, M., & Krauss, R., (1965), **Theories in Social Psychology**. 3rd ed. , New York: Basic Books, Inc .

- Domian, J., (1980), "Impact of Job Stress on Job Satisfaction of Iowa High School Principals". **Dissertation Abstracts International**, Vol. 12, N.1.

- Fred , L., (1989), **Organizational Behavior**, 3rd ed., New York: McCarw-Hil.

- Grace, G., (1972), **Role Conflict and the Teacher**. London: Rout ledge & Kegan paul ltd.

- Griffin, R., (1984), **Management**. 3rd ed. , Boston: Mifflin Company.

- Hanson, M., (1991), **Educational Administration and organizational Behavior**, 3rd ed., Boston: Allyn and Bacon.

- Jamal, M., (1984), "Job Stress and Job performance Controversy: An Empirical Assessment". **Organizational Behavior and Human Performance.** Vol. 33, pp:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- Jianling. L., (2000), "Women Teacher's Role Conflict and Its Management", **Chinese Education & Society**, Vol. 33, Issue 4., pp: 68.

- Johnson, P., & Short, P., (1998), "Principals leader Power Teacher Empowerment, Teacher Compliance and Conflict". **Educational Management & Administration,** Vol. 26, N. 2, pp: 147-159 SAGE Publications, London.

- Katz, D., & Kahn, R., (1966), **The Social Psychology of Organization**. 3rd ed., N.Y : John Wiley & sons, Inc.

- Kenneth, C., & Brenda, F., (1997), "Role Conflict Among Elementary School Conuselors: A National Comparison With Middle and Secondary", **Elementary School Guidenace and Counseling**, April, Vol. 31, Issue 4, pp: 25-46.

- Kinght, D., (2001), **Customer Orientation, Self-Monitoring, Role Stress and Job Performance of Contact Employees: Implications for Retallers.** Denton, Taxas: Texas woman's University, pp: 1-24 .

- Martha, J., (1993), "Role Conflict, Cause of Burnout or Energizer", **Social Work Management**, Vol. 38, Issue 2, pp: 136-141.

- NewComb, Th., Turner, R., & Converse, P., (1965), **Social Psychology**, 3rd ed., N.Y, Holt, Rinehart and winston Inc .

- Owens, R., (1981), **Organizational Behavior in Education** , N. J: Prentice- Hall Inc.

- Richard, F., (2001), "Rolestress, the Type A Behavior Pattern, and External Auditor

www.manaraa.com

Job Satisfaction and Performance", **Behavioral Research in Accounting,** Vol. 13 , pp: 143-170 .

- Richard G., & Snwden, P., (1993), **School Leadership and Administration Important Concepts Case Studies and Simulations.** 4th ed., Madison: WC and Benchmark pub.

- Rizzo, J., & Lirtzman, E., (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations" **Administrative Science Quarterly**, Vol. 15, N.4, pp: 150-163.

- Savage, W., (1968), **Interpersonal and Group Relations in Educational Adminsitration**. Glenview, I llinois: Scott, and Co.

- Savery, L., & Detiuky, M., (1986), "Perceived Stress Levels of Primary and Secondary Principals". **Journal of Educational Administration** Vol.24, pp: 272-281.

- Settle, K., (1993), "A Study of Superintendent and Principal Perceptions of Selected Criteria for Evaluating High Shool Pincipals". **Dissertation Abstracts International,** Vol. 54, N.9, A 5419.

- Walter, H., & John, B., (1992), "Stress Factors, Role conflict, and Role Ambiguity for Academic Department Chairs", **Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association,** San Francisco, CA, April 20-24, pp: 1-33.

- Wode, D., & Recardo, R., (1989), **Corporate Performance Management**, 3rd ed., Boston. Butter worth, Heineman.

www.manaraa.com

- Yitzhak, F., & David, B., Hiam, B., (1998), "The Interactive Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Performance", **Journal of Occupational Organizational Psychology**, Vol. 71. Issue 1, pp:19-27.

www.manaraa.com

الملاحق

ملحق (١)

أسماء المحكمين لأداة البحث ملحق (١)

أسماء المحكمين

من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومديري ومديرات مدارس ثانوية ومشرفين تربويين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
١	أ.د. أنمار الكيلاني	دكتوراة إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
٢	أ.د. راتب السعود	دكتوراة إدارة تربوية	جامعة عمان الأهلية
٣	أ.د. رياض ستراك	دكتوراة إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٤	د. عاطف مقابلة	دكتوراة إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٥	د. عباس عبد مهدي	دكتوراة إدارة تربوية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
٦	أ.د. عدنان الجادري	دكتوراة تربية مهنية	جامعة عمان العربية
٧	أ.د. كمال دواني	دكتوراة إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
٨	أ.د. محمد وليد البطش	دكتوراة إحصاء	الجامعة الأردنية
٩	د. منى مؤتمن	دكتوراة إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم
١٠	أ.د. هاني عبد الرحمن	دكتوراة إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
١١	أحمد خشان	ماجستير تربية	مديرية تربية دير علا
١٢	إفهيد عبودي	ماجستير تربية	مدرسة داميا الأساسية
١٣	رحمه الحبيس	بكالوريوس لغة عربية	مدرسة معدي الثانوية الشاملة
١٤	سليم خليفات	ماجستير تربية	مديرية تربية عين الباشا
١٥	عبد موسى نعيمات	بكالوريوس ماجستير تربية	مدرسة دير علا الثانوية الشاملة
١٦	عقل خليفات	ماجستير تربية	مديرية تربية عين الباشا
١٧	عمر اللاوي	ماجستير تربية	مديرية تربية قصبة السلط
١٨	محمد أبو صيام	ماجستير تربية	مديرية تربية دير علا
١٩	منى الهزاع	بكالوريوس + دبلوم تربية	مديرية تربية دير علا
٢٠	هناء محمد سعيد	بكالوريوس + دبلوم تربية	مدرسة الطوال الجنوبي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أداة قياس صراع الدور بصورتها النهائية

ملحق (٢)

أداة الدراسة / أداة قياس صراع الدور

أخي المدير / أختي المديرة

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان " **علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن"** . وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراة في تخصص الإدارة التربوية. ويعتمد نجاح الدراسة على تعاونك ودقتك وموضوعيتك في الإجابة عن الأسئلة الواردة في أدوات الدراسة. وبهدف جمع المعلومات نضع بين يديك **أداة صراع الدور**، التي تتكون من أربعين فقرة تشكل مجموعة من الصراعات التي يكون مردها الدور المهني لمدير المدرسة.

لذا أرجو العمل على وضع إشارة (×) إلى جانب كل منها أسفل سلم التقدير الذي يعبر عن درجة الصراع لديك. وأعلمكم بأن إجابتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرةً لكم تعاونكم

الباحثة

حليمة عبد الفتاح

جامعة عمّان العربية

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

الجزء الأول : ضع إشارة × في الفراغ المناسب :

الجنس	الخبرة الإدارية	المؤهل	الحالة الاجتماعية
ذكر ☐	أقل من ٦ سنوات ☐	بكالوريوس ☐	أعزب ☐
أنثى ☐	من ٦-١٠ سنوات ☐	بكالوريوس + دبلوم ☐	متزوج ☐
	أكثر من ١٠ سنوات ☐	ماجستير ☐	مطلق/ أرمل ☐
		أعلى من ماجستير ☐	

أداة قياس الأداء الوظيفي بصورتها النهائية ملحق (٣)

أداة الدراسة / أداة قياس الأداء الوظيفي

أخي المدير / أختي المديرة

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان " **علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن**" . وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراة في تخصص الإدارة التربوية. ويعتمد نجاح الدراسة على تعاونك ودقتك وموضوعيتك في الإجابة عن الأسئلة الواردة في أدوات الدراسة. وبهدف جمع المعلومات نضع بين يديك **أداة الأداء الوظيفي**، وتتناول المهام الإدارية والفنية والإجتماعية التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة موزعة على المجالات، الإداري، الفني، الإجتماعي.

لذا أرجو التكرم بتعبئة فقرات الأداة. وذلك بوضع إشارة (×) إلى جانب كل فقرة من الفقرات الواردة في هذه الأداة أسفل العمود الذي يمثل درجة ممارستك للوظائف والأدوار التي تعبر عنه كل فقرة. وأعلمكم بأن إجابتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرةً لكم تعاونكم

الباحثة

حليمة عبد الفتاح

جامعة عمّان العربية

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

الجزء الأول : ضع إشارة × في الفراغ المناسب :

الجنس	الخبرة الإدارية	المؤهل	الحالة الاجتماعية
ذكر ☐	أقل من ٦ سنوات ☐	بكالوريوس ☐	أعزب ☐
أنثى ☐	من ٦-١٠ سنوات ☐	بكالوريوس + دبلوم ☐	متزوج ☐
	أكثر من ١٠ سنوات ☐	ماجستير ☐	مطلق/أرمل ☐
		أعلى من ماجستير ☐	

ملحق (٤)

رسالة تسهيل مهمة الطالبة (١)

ناقص من اصل المصدر

ملحق (٥)

رسالة تسهيل مهمة الطالبة (٢)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ABSTRACT

Role Conflict and its Relation to Job Performance of the Public School Principals in Jordan

Prepared by : Halima Abed Al-Fatah Shihab Al-yazjeen

Supervised by : Professor Ratib Al Soud

The study aims at exploring the role conflict, and its relation to job performance of the public high school principals in Jordan, through answering the following Questions :

1) What is the level of role conflict of the public school principals in Jordan ?
2) What is the level of job performance of the public school principals in Jordan ?
3) Does the role conflict differ according to the following variables: gender, academic qualification, experience, and marital status ?
4) Does the Job performance differ according to the following variables: gender, qualifications, experience, and marital status ?
5) Is there any significant relationship between the level of role conflict and the level of job performance?

The study population consisted of all (1076) public high school principals, whereas the stralified random sample consisted of (326) principlals.

For data gathering , the following two tools were used :

1) Scale for role conflict including 40 items.
2) Scale for job performance including 80 items.

www.manaraa.com

The standerd deviations and means for the items of the scale of role conflict and the scale of Job performance were calculated. The results of t-test were used to examine the significance of differences between the level of individuals performance in the study sample in terms of gender, and analysing the single difference in terms of other variables. The following results were reached :

1) the level of role conflict of public high school principals was below average.
2) The level of job performance of public high school principals was about average.
3) There were no significant differences at ($\alpha \geq 0.05$) level between role conflict attributed to the variables of gender and experience whereas the results indicated that there was a significant difference at level ($\alpha \geq 0.05$) attributed to academic qualification and marital status.
4) There were no significant differences at level ($\alpha \geq 0.05$) between principals as regards job performance attributed to gender.

   In relation to the other variables (experience, academic qualification, and marital status) the study showed that these variables had a statistical impact on job performance.
5) In terms of the relationship between the role conflict and job performance, the results revealed that there was a statistically, significant reverse relation between the role conflict and job performance and the overall performance but this was not the case for “the above Master holders” in term of academic qulaification and the domain of “others” in terms of social status .

www.manaraa.com

The researcher recommended that the Jordanian principals should be supplied with all means, that might help them carry out their duties, decrease the degree of role conflict, and give them enough time to do their duties.

www.manaraa.com