



الجامعة الإسلامية غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية - إدارة تربية

ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة

إعداد الباحث

محمد حسن خميس أبورحمة

إشراف الدكتور

سليمان حسين المزين

أستاذ أصول التربية المشارك

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية / إدارة تربية

1433 هـ - 2012 م

ملخص الدراسة

دراسة بعنوان : ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة
للباحث محمد حسن أبو رحمة .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظة غزة أما عينة الدراسة فتكونت من (189) مشرفاً ومشرفة تربوية أي ما نسبته (92%) كانت أداة الدراسة استبانة اشتملت على قسمين: ضغوط العمل (تسعة مجالات) والرضا الوظيفي (ستة مجالات) وكان مجموع فقراتها (125) فقرة. وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث استخدم الباحث المتوسطات والتكرارات واختبار ت واختبار ف، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يتعرض المشرفون التربويون في محافظات غزة إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل بنسبة مئوية (63.34%). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس ونوع المدرسة (حكومية أو تابعة لوكالة الغوث) وعدد سنوات الخدمة كمشرف تربوي والمنطقة التعليمية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف لصالح (أكثر من 15 مدرسة) كما توصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في محافظات غزة متوسطة بنسبة مئوية (63.67%) وهي نسبة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع و المؤهل العلمي، نوع المدرسة (حكومة، وكالة) عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف، وعدد سنوات الخدمة كمشرف، والمنطقة التعليمية).

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- 1- ضرورة أن تولي وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث موضوع ضغوط العمل أهمية خاصة؛ لما له من تأثيرات وانعكاسات سلبية على سير العمل الإشرافي لدى المشرفين التربويين.
- 2- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث سياسةً تربويةً إصلاحيةً يتم بموجبها إدخال التسهيلات إلى ظروف العمل الإشرافي ومتطلباته، وخصوصاً زيادة عدد المشرفين التربويين لخفض عبء المشرف الواحد من أعداد المعلمين الذين يتولى الإشراف عليهم، ودعم حصول المشرفين

التربويين على مؤهلات عليا، وذلك لأجل المساعدة في خفض مستوى ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين.

3- أن تعمد وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث إلى إدخال تحسينات على نظام الإشراف التربوي تتمثل في الاهتمام بتوفير حوافز تشجيعية للمشرفين التربويين، ودعم نموهم الوظيفي والمهني، ويتطلب ذلك تبني سياسة مرنة للترقيات والمكافآت، ومنح المشرفين التربويين علاوة إضافية، وتسهيل حصولهم على منح دراسية و/أو قروض لإتمام دراساتهم العليا لتحقيق نموهم المهني، وتخصيص ميزانيات ملائمة لتغطية النفقات الإضافية التي يشكو منها المشرفون التربويون.

4- أن تعيد وكالة الغوث النظر في القرار الخاص بتهميش الدور الإشرافي للمشرفين التربويين لما فيه خطورة على العملية التعليمية.

Abstract

work stress and its relation with job satisfaction among supervisors in the Gaza Strip.

Researcher : Mohammed Hasan Aburahma

This study aimed to determine the education supervisors' assessment of work stress they have, decide their job satisfaction, The study also aimed to identify the link between the supervisors' work stress and their job satisfaction. The researcher used the descriptive analytical method. The study included a sample of 189 male and female supervisors of the Ministry of Education and Higher Education and UNRWA. To achieve the pre-mentioned aims, the researcher prepared a two-part questionnaire: work stress (9 parts) and job satisfaction (6 parts). The total number of questions and statements is 125. The researcher used the SPSS program for analysis of the sample results. The researcher got these results: 1. Supervisors are under work stress of 63.34% - according to the tool used. 2. There are no statistic differences due to gender, school type, work years, or region in ($\alpha \leq 0.05$) level in the averages of the sample's assessment of work stress. 3. There are statistic differences due to the education degree for the masters' or higher in ($\alpha \leq 0.05$) level in the averages of the sample's assessment of work stress. Also there are statistic differences due to the variable of supervised school number for (more than 15 schools). 4. The degree of Job satisfaction among supervisors in the Gaza Strip is (63.67%) which is considered medium according to the tool used. 5. There are no statistic differences due to study variables like gender, education degree, school type, number of schools supervised, work years, and region in the averages of the assessment of the supervisor's job satisfaction. According the previous results, the study recommends the Ministry of Education and Higher Education and the UNRWA: 1. To carefully consider the issue of work stress for it has negative influence on the supervision of the education supervisors.

2. To adopt a reformative education policy and to add some amenities to the supervision work and its requirements, specially by increasing the number of education supervisors to decrease the work load, and support the supervisors seeking for higher education degrees to help lessening the level of their work stress. 3- To intentionally add improvements to the supervision system like considering providing incentives for the supervisors and backing their career and professional growth. This demands the adoption of a flexible policy of promotions and remunerations, granting the supervisors extra bonuses, easing their having scholarships and/or loans for higher education and achieving their professional growth, and specifying an adequate budget for extra expenses they complain about. This would hopefully satisfy the education supervisors and support maintaining their psychological stability, leading to decreasing their work stress.



”وَقَالَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَيَلَكُمْ ثَوَابُ اللَّهِ خَيْرٌ لِّمَنْ آمَنَ وَعَمِلَ

صَاحِحًا وَلَا يُلْقَاهَا إِلَّا الصَّابِرُونَ” القصص (80)

وَبَا قَوْمٍ أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا

تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ هود (85)



الإهداء

إلى من علّمني السلوك والأدب، الإخلاص والعطاء..

إلى أمي وأبي العزيزين..

إلى الشوع التي جعلت طريقي نوراً وإشراقاً..

إخواني وأخواتي الأعزاء..

إلى من نزع الهمة والنشاط في نفسي..

الدكتور الفاضل سليمان المنزيرين..

إلى من أضاءوا من دماهم قناديل تنير..

الشهداء والبحر حى الأوفياء..

إلى الأسرى خلف القضبان..

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحث

محمد حسن ابورحمة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم والشكر له سبحانه على نعمائه وآلائه التي لا تعد ولا تحصى، والصلاة والسلام على خير خلق الله كلهم، محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن سار على هديهم واقتفى أثرهم إلى يوم الدين أما بعد:

يقول الحق سبحانه وتعالى: (" قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرِّيَّتِي ۖ إِنَِّّي نُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ") (الأحقاف، 15) وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) "رواه الإمام أحمد .

وبعد فإنه يطيب لي في هذا المقام أن أتوجه بالشكر الجزيل، وعظيم التقدير وخالص العرفان لكل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل، وخروجه إلى حيز النور، وأخص بذلك كلاً من:

سعادة الدكتور: سليمان حسين المزين، رئيس قسم أصول التربية بالجامعة الإسلامية- غزة، على تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، والذي أثنى هذا الجهد المتواضع بأرائه السديدة، واقتراحاته البناءة، حيث كان لي بمثابة الناصح الأمين والموجه القدير، ولم يبخل علي بجهده ووقته، فجزاه الله خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عضوي لجنة المناقشة كلاً من:

- سعادة الأستاذ الدكتور / عليان عبد الله الحولي - عميد كلية التربية بالجامعة الإسلامية.

- سعادة الأستاذ الدكتور / ماجد محمد الفزا - عميد كلية التجارة بالجامعة الإسلامية.

على تفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما أمداني به من وافر علمهما لإثراء الرسالة لتخرج بأجمل صورة، كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور إبراهيم السيد العويلي بجامعة المنصورة بجمهورية مصر العربية، والأستاذ الدكتور سهيل دياب والأستاذ الفاضل إبراهيم محمد ثابت، الذين لم يبخلوا عليّ بملاحظاتهم السديدة وإبداء النصح والمشورة، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الجامعة الإسلامية بغزة - صرح العلم والعلماء _ على جهودهم العظيمة التي ساعدتني في إتمام هذا العمل وتسهيل مهمتي.

وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والتقدير والمحبة إلى والدي العزيزين أمد الله في عمرهما وإخوتي وأخواتي وأصدقائي وزملائي المعلمين وبالأخص الأستاذ محمد الزعيم والأستاذ إبراهيم السحباني ، الذين شاركوني الجهد، والذين لم يألوا جهداً في تقديم يد العون والمساعدة.

الباحث

محمد حسن أبو رحمة

أولاً / فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ - ب	ملخص باللغة العربية
ج	ملخص باللغة الإنجليزية
د	من هدي القرآن الكريم
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الأشكال
ط	فهرس الجداول
ن	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول / الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	فروض الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني / الإطار النظري
11	القسم الأول / ضغوط العمل
32	القسم الثاني / الرضا الوظيفي
49	القسم الثالث / الإشراف التربوي
60	الفصل الثالث / الدراسات السابقة
61	أولاً الدراسات العربية
70	ثانياً الدراسات الأجنبية
72	ثالثاً التعقيب على الدراسات السابقة

76	الفصل الرابع / طريقة وإجراءات الدراسة
77	منهج الدراسة
77	مجتمع الدراسة
78	عينة الدراسة
83	أداة الدراسة
84	صدق أداة الدراسة
98	ثبات أداة الدراسة
101	إجراءات الدراسة الميدانية
101	الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة
103	الفصل الخامس / نتائج الدراسة وتفسيرها
104	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول وتفسيرها
129	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني وتفسيرها
147	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث وتفسيرها
162	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع وتفسيرها
172	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس وتفسيرها
173	ملخص لنتائج الدراسة
174	توصيات الدراسة
176	مقترحات الدراسة
177	المراجع والمصادر
187	قائمة الملاحق

ثانياً : قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
16	شكل يوضح عناصر ضغوط العمل	2-1
18	شكل يوضح مراحل ضغوط العمل	2-2
39	التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية وفق نظرية ماسلو	2-3
42	نموذج التوقع	2-4

ثالثاً : قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
77	توزيع مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين حسب الجهة المشرفة	4-1
78	توزيع المشرفين في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث حسب المحافظة	4-2
78	أعداد المشرفين الذين تم اختيارهم في العينة الاستطلاعية	4-3
79	توزيع عينة الدراسة حسب الجهة المشرفة (وزارة التربية والتعليم ، وكالة الغوث)	4-4
80	توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع (ذكر ، أنثى)	4-5
80	توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى)	4-6
81	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات) (من 5-10 سنوات) (أكثر من 10 سنوات)	4-7
81	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع المدرسة التي يتبع لها المشرف (حكومية ، تابعة للوكالة)	4-8
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية (شمال غزة ، شرق غزة ، غرب غزة ، الوسطى، شرق خان يونس ، غرب خان يونس ، رفح)	4-9
85	Kolmogorov - Smirnov Test	4-10
85	معامل ارتباط فقرات المجال الأول(ضغوط العمل) مع الدرجة الكلية للمجال	4-11
86	معامل ارتباط فقرات المجال الثاني(ضغوط العمل) والدرجة الكلية للمجال	4-12
87	معامل ارتباط فقرات المجال الثالث (ضغوط العمل) والدرجة الكلية للمجال	4-13
88	معامل ارتباط فقرات المجال الرابع (ضغوط العمل) والدرجة الكلية للمجال	4-14
89	معامل ارتباط فقرات المجال الخامس(ضغوط العمل) والدرجة الكلية للمجال	4-15
90	معامل ارتباط فقرات المجال السادس(ضغوط العمل) والدرجة الكلية للمجال	4-16

90	معامل ارتباط فقرات المجال السابع(ضغوط العمل) والدرجة الكلية للمجال	4-17
91	معامل ارتباط فقرات المجال الثامن(ضغوط العمل) والدرجة الكلية للمجال	4-18
92	معامل ارتباط فقرات المجال التاسع(ضغوط العمل) والدرجة الكلية للمجال	4-19
92	معامل ارتباط فقرات المجال الأول(الرضا الوظيفي) مع الدرجة الكلية للمجال	4-20
93	معامل ارتباط فقرات المجال الثاني(الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية للمجال	4-21
94	معامل ارتباط فقرات المجال الثالث (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية للمجال	4-22
94	معامل ارتباط فقرات المجال الرابع (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية للمجال	4-23
95	معامل ارتباط فقرات المجال الخامس(الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية للمجال	4-24
96	معامل ارتباط فقرات المجال السادس(الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية للمجال	4-25
97	معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال(ضغوط عمل)	4-26
97	معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجالات (رضا وظيفي)	4-27
98	قيم معاملات ثبات استبانة ضغوط العمل (الفا كرونباخ).	4-28
99	قيم معاملات ثبات استبانة الرضا الوظيفي (الفا كرونباخ).	4-29
100	معامل الثبات (التجزئة النصفية) لمجالات الجزء الخاص بضغط العمل	4-30
100	معامل الثبات (التجزئة النصفية) للمجالات للجزء الخاص بالرضا الوظيفي	4-31
104	مقياس الحكم المحكي على مستويات الإجابة	5-32
105	ترتيب المجالات حسب الوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة	5-33
109	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل	5-34

	فقرة من فقرات المجال الأول للاستبانة	
112	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني للاستبانة	5-35
114	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثالث للاستبانة	5-36
117	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الرابع للاستبانة	5-37
119	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الخامس للاستبانة	5-38
121	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال السادس للاستبانة	5-39
123	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال السابع للاستبانة	5-40
125	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثامن للاستبانة	5-41
127	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال التاسع للاستبانة	5-42
130	نتائج اختبار T-test لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير النوع.	5-43
131	نتائج اختبار T-test لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	5-44
133	حجم تأثير المتغير المستقل (المؤهل العلمي: بكالوريوس، ماجستير فأعلى) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة (حال وجود فروق)	5-45
134	نتائج اختبار T-test لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير نوع المدرسة.	5-46
136	حجم تأثير المتغير المستقل (نوع المدرسة: حكومة، وكالة) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة (حال وجود فروق)	5-47

139	نتائج اختبار One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف	5-48
140	نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المجال الثاني من الاستبانة (يوجد تجانس)	5-49
141	نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test البعدي للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المجال الرابع من الاستبانة (يوجد تجانس)	5-50
141	حجم تأثير المتغير المستقل (عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف) (5-10، 11-15، أكثر من 15) على استجابات أفراد عينة الدراسة (حال وجود الفروق)	5-51
143	نتائج اختبار One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لعدد سنوات الخدمة كمشرف	5-52
144	نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test البعدي للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المجال الثامن من الاستبانة (يوجد تجانس)	5-53
144	حجم تأثير المتغير المستقل (عدد سنوات الخدمة كمشرف أقل من 5 سنوات، 5-10، أكثر من 10 سنوات) على استجابات أفراد عينة الدراسة (حال وجود الفروق)	5-54
146	نتائج اختبار One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى للمنطقة التعليمية.	5-55
147	ترتيب المجالات حسب الوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة الخاصة بالرضا الوظيفي	5-56
150	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول للاستبانة	5-57
152	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني للاستبانة	5-58
154	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثالث للاستبانة	5-59
156	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل	5-60

	فقرة من فقرات المجال الرابع للاستبانة	
158	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الخامس للاستبانة	5-61
160	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال السادس للاستبانة	5-62
162	متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى)	5-63
164	نتائج اختبار T-test لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	5-64
165	نتائج اختبار T-test لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير نوع المدرسة.	5-65
166	حجم تأثير المتغير المستقل (نوع المدرسة: حكومة، وكالة) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة (حال وجود فروق)	5-66
167	نتائج اختبار One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها.	5-67
169	نتائج اختبار One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لعدد سنوات الخدمة كمشرف	5-68
171	نتائج اختبار One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى للمنطقة التعليمية.	5-69
172	معامل الارتباط بين مجالات ضغوط العمل ومجالات الرضا الوظيفي الاستبانة	5-70

رابعاً : قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
188	الاستبانة في صورتها الأولى موجهة للسادة المحكمين	1
195	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
196	الاستبانة في صورتها النهائية موجهة للسادة المشرفين التربويين	3
203	صورة عن كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من عمادة الدراسات العليا إلى وكيل وزارة التربية والتعليم العالي	4
204	صورة عن كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من عمادة الدراسات العليا إلى رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث	5
205	نموذج التقييم السني لسنة 2010 (الفئة الأولى)	6
206	أعداد المعلمين في مديريات محافظة غزة مقارنة بأعداد المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية	7

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

❖ مقدمة

❖ مشكلة الدراسة وأسئلتها

❖ فروض الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ حدود الدراسة

❖ مصطلحات الدراسة

مقدمة

إن كل منظومة تربوية تحرص على تطوير عناصرها لتحافظ على بقائها وفعاليتها، والإشراف التربوي يمثل أحد مكوناتها الأساسية المرتبط بتحقيق أهدافها وتقويم أدائها، والذي نال اهتماماً كبيراً منذ بدايته تحت مفهوم تفتيش التعليم وصولاً به إلى مفهوم الإشراف التربوي بخصائصه ومهامه المتنوعة، وأدواره المتعددة، وكفاياته اللازمة في مواجهة المشكلات التربوية المرتبطة بتطوير بيئة التعلم وزيادة فاعلية المعلمين.

فالإشراف التربوي يحظى باهتمام كبير من المنظرين التربويين؛ لما له من دور فاعل في إنجاح العملية التعليمية، والإشراف التربوي هو العامل الرئيس في تحسين عملية التعليم، رغم أن دوره أعقد وأصعب الأدوار لما يكتنفه من غموض وتعدد في التسميات والمهام فهو المسؤول عن تقديم المساعدة للمعلمين لتحسين أدائهم وتمييزهم مهنيًا، والمسؤول عن تغيير المناهج وتطويرها ومساعدة المعلمين على تشكيل البيئة المناسبة لتعلم تلاميذهم، غير أن هذا الاهتمام لا يلاقي ما يوازيه على أرض الواقع، إذ لازال الإشراف التربوي يتعثر في القيام بدوره، محدوداً في صلاحياته وسلطاته، ومتبايناً في ممارساته حتى وصف بأنه لا يزال يبحث عن هوية لذاته (العمرى، 1991: 145).

ولقد شهد الإشراف التربوي تطوراً كبيراً في الآونة الأخيرة، فلم تقتصر مهمة المشرف على مجرد التفتيش وتصيد الأخطاء، بل اتسعت دائرة عمل المشرف الإداري وأخذت بعداً تعاونياً وتوجيهياً تربوياً ينتم بالشمولية ويهدف إلى تحسين وتطوير العمل التربوي في مراحل التعليم العام.

فالمشرف التربوي يعتبر أحد أهم عناصر العملية التربوية وهو يتأثر بالكثير من المتغيرات والظروف المادية والمعنوية في العمل، ويتغير تبعاً لذلك إنتاجه وعطاؤه بالزيادة أو النقصان (فلمبان، 2006: 3).

وعمل المشرف يفرض عليه عدداً من المسؤوليات والواجبات، إضافة إلى متابعة التطورات التي تحدث نتيجة التغيير المستمر في المجال الإشرافي ومطالب الوقت الملحة وخطورة الخطوات التي يتخذها، هذا بالإضافة إلى ما تتطلبه طبيعة العمل الإشرافي من التواصل والتفاعل الإنساني الراقي، وهذا بدوره جدير بتعريض المشرفين إلى ضغوط عديدة في العمل.

ولعل من أهم العوامل التي تساعد على نجاح المشرف التربوي في أداء مهمته هو قدرته على توفير المناخ الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح وإشعار المعلمين بالانتماء إلى المدرسة وحب العمل داخلها.

ويواجه المشرف التربوي أثناء قيامه بالأدوار والواجبات، وتنفيذه للتعليمات المكلف بها من قبل الإدارة التعليمية جملة من المعوقات والمشاكل التي تحد من فاعليته على القيام بتنفيذ تلك الواجبات، وتكون مهمة المشرف هنا التغلب على تلك المشكلات، ولعل أبرز تلك المشكلات التي تواجه المشرفين التربويين هي انتشار ظاهرة ضغوط العمل أو ما يسمى أيضاً بالضغوط المهنية.

حيث إن تعدد مصادر ضغوط العمل جعلت إنسان هذا العصر قلقاً سهلاً الاستثارة، سريع الانفعال، ولا يقف هذا التأثير في المنزل أو في الحياة العامة، بل ينتقل إلى بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائه الوظيفي، وعلاقاته بزملائه ورؤسائه في العمل، وربما على صحته النفسية والجسمية، كما أن ضغوط العمل ترهق كاهل الاقتصاد الوطني، وتؤدي إلى انخفاض العائد الاقتصادي في مؤسسات الدولة (المشعان، 2000: 206).

ورضا المشرف عن وظيفته يعتبر مقياساً لمدى فاعلية أدائه، فمستوى رضاه عن وظيفته له تأثير كبير على مدى كفاءته في العمل، وحرصه عليه، ويزداد جهده في عمله بزيادة استغراقه فيه، أو بمقدار توحده مع عمله، وبمقدار ما يوفره له العمل من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لقدراته (البلادي، 2010: 2).

وموضوع رضا المشرفين التربويين أو عدم رضاهم يشكل قوة إيجابية أو سلبية نحو تطوير أعمالهم الإشرافية والإدارية لتحقيق غايات المؤسسات التعليمية، كما أن رضا المشرفين التربويين يتوقع أن ينتج عنه قدرة أكبر للقيام بواجباتهم ووظائفهم وبمستوى أعلى من الكفاية والفاعلية والإبداع من غير الراضين، خاصة في ظل الأعداد الكبيرة للمعلمين في جميع مدارس المراحل التعليمية بتخصصاتها المختلفة في محافظات غزة، وقيام المشرفين التربويين بأعمال أخرى خارج نطاق أعمالهم.

ويرى الباحث أن الإنسان في وقتنا الحاضر يعيش عصراً يمكن أن يسمى بعصر القلق والضغوط الناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل وتسارع إيقاع الحياة حيث أصبح يتوجب على الإنسان ملاحقة هذا التسارع، وما يعيننا في هذا الجانب بالتحديد هو ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين، ولقد زاد الاهتمام بضغوط العمل في الآونة الأخيرة لأهمية نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالعاملين، والتأثير في سلوكهم، ومستوى تفاعلهم وإحساسهم بالمؤسسة التي يعملون بها.

ويعرف حمادات (2006: 90) مصطلح ضغوط العمل بأنها ردود فعل أو حالة من عدم التوازن

ناجمة عن المصادر التنظيمية وظروف العمل غير العادية وتفاعلها مع شخصية القيادي، ثم بين العاملين وأعمالهم مما يؤثر على حالة العاملين النفسية والبدنية بدرجات متفاوتة وتؤدي بهم إلى تغيير نمط سلوكهم وانحرافهم عن الأداء المتوقع.

ويرى حسين (2004: 144) أن ضغوط العمل ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف أمام المشرف التربوي أو مطالب تفرض عليه تحمله، فلقد أصبح موضوع الضغوط في العمل في مجال الإشراف التربوي مجال اهتمام الكثير نتيجة الآثار المترتبة على هذه الضغوط والتي تتعكس بالسلب على أدائهم وعدم شعورهم بالرضا عن العمل، مما أدى إلى ضعف العائد الاقتصادي من التعليم وشيوع مناخ غير سوي يؤدي إلى ضعف الكيانات الإدارية.

وبالنظر لضغوط العمل نجد أنها ناتجة عن تفاعل العاملين مع محيطهم داخل بيئة العمل بجميع مكوناتها والتي قد تؤثر سلباً على سير العمل داخل المؤسسة.

ولضغوط العمل آثارها السلبية والتي ينبغي التعامل معها لاحتوائها في أضيق نطاق، فالضغوط والعمل يسيران جنباً إلى جنب، وذلك لسبب واحد هو أن العاملين في المهن المختلفة يتعرضون لدرجات مختلفة من الضغوط، وعلى قمة هذه المهن التعليم فالعاملون في هذا المجال سواء كانوا مديرين أو مشرفين غالباً ما يتعرضون لمواقف أو لمسؤوليات تفوق متطلباتها قدراتهم، أو يقومون بإنجازها على حساب مهام أخرى (مصطفى، 2005: 290).

ولعل الناظر إلى واقع عمل المشرفين التربويين بمحافظة غزة يجد أن المشرفين التربويين يعانون من ضغوط العمل المتراكمة عليهم فعلاوة على ظروف العمل وطبيعة المهنة والمسؤوليات الملقة على عاتقهم، فإن قطاع غزة له خصوصية خاصة تتمثل في الاحتلال الإسرائيلي، وما يمارسه من حصار وإغلاق وكذلك انقسام سياسي، وقد ألفت هذه الظروف بظلالها على العمل التربوي والمشرفين التربويين مما زاد من عبء ضغوط العمل لديهم، فهو مطالب بالعمل في ظروف غاية في التعقيد، تضعف من قدرته على تهيئة الأجواء المناسبة لنمو المعلمين بشكل مناسب.

لذا تعد مهنة المشرف التربوي من المهن التي تكثر فيها ضغوط العمل التي تتطوي عليها تكاليف إدارية بمهام كبيرة، وعليه فإن موضوع ضغوط العمل من الموضوعات التي تناولها الكثير من الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي والإداري لاسيما داخل المؤسسات التربوية بكافة أشكالها إدراكاً منهم بخطورة هذا النوع من المشكلات على النظام التعليمي برمته.

وقد ركزت العديد من الدراسات على معرفة مسببات ضغوط العمل والآثار المترتبة عليها ويرجع هذا الاهتمام بضغط العمل إلى آثارها السلبية سواء على المستوى الفردي أو المنظمة حيث أن شعور المشرف بضغط مهنية يمكن أن يؤثر على رضاه الوظيفي وبالتالي يمتد أثر ذلك سلباً على العملية التربوية بشكل عام (الشامان، 2006: 3).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال عمل الباحث كمعلم في وزارة التربية والتعليم، وقربه من المشرفين التربويين وملاحظة مدى التذمر والشعور بالضيق لدى المشرفين التربويين نظراً للأعباء الكثيرة المكلفين بها والمطالبين بإنجازها والتي تعد أكبر من وقتهم في ظل نقص الإمكانيات والصلاحيات، حيث يوضح ملحق رقم (7) أعداد المعلمين في مديريات محافظات غزة مقارنة بأعداد المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية، والتي تظهر قلة التناسب بين هذه الأعداد من المعلمين والمشرفين التربويين، وفي ظل سعي وكالة الغوث لتقليل عدد المشرفين التربويين وعدم تعيين مشرفين جدد حيث يوضح ملحق رقم (8) تناقص أعداد المشرفين التربويين في العام 2011 والعام 2012 م حسب إحصائية مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث، كل هذه الأسباب مجتمعة ولدت لديهم المعاناة من ضغوط العمل، حيث أصبحت ظاهرة ضغوط العمل ظاهرة جديرة بالاهتمام لما لها من خطورة وتأثير على كثير من جوانب حياة الفرد وكذلك المجتمع.

وعليه فإن الدراسة الحالية سينصب اهتمامها على دراسة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين في المدارس الحكومية وتلك التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين، وتتحدد مشكلة الدراسة الحالية في تحديد مستوى ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم.

وبعد العرض السابق وتقديم صورة حول موضوع الدراسة فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

❖ ما علاقة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة برضاهم الوظيفي؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة تقدير المشرفين التربويين بمحافظة غزة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم؟

2- هل تختلف درجة تقدير عينة الدراسة لدرجة ضغوط العمل تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، عدد المدارس التي يشرف عليها، عدد سنوات الخدمة، نوع التعليم حكومة أو وكالة، المنطقة التعليمية)

3- ما درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظات غزة؟

4- هل تختلف درجة تقدير عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، عدد المدارس التي يشرف عليها، عدد سنوات الخدمة، نوع التعليم حكومة أو وكالة، المنطقة التعليمية)

5- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ضغوط العمل ودرجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة؟

فروض الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى)

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها (5-10، 11-15، أكثر من 15).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغير نوع التعليم (حكومة أو وكالة).

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية).

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير (النوع)

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.
11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير نوع التعليم حكومة أو وكالة.
12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظات غزة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم.
2. معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى لمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث في محافظات غزة.
3. الكشف عن العلاقة بين درجة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة ورضاهم الوظيفي.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع ضغوط العمل وموضوع الرضا الوظيفي موضوعين هامين جديرين بالدراسة والبحث، ولقد لقي هذان الموضوعان اهتماماً من العديد من الباحثين إدراكاً منهم بأهمية دراسة هاتين الظاهرتين، خاصة في مجال الإشراف التربوي لما لشعور المشرف بالسرور وبالدفعية والعتاء من أهمية كبيرة في تحفيز المعلم ودفعه نحو تحقيق أهداف التعليم وهذا ينعكس بدوره على الطالب محور العملية التعليمية. لذلك سعت هذه الدراسة للبحث في هاتين الظاهرتين للخروج بنتائج يستفيد منها:

1. المشرفون التربويون من خلال التعرف على درجة ضغوط العمل التي تواجههم ومحاولة التعرف على الأسباب وطرق التغلب عليها.

2. المسؤولون في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث وخاصة قسم الإشراف التربوي من خلال إطلاعهم على العوامل التي تحد من عمل المشرف.
 3. الباحثون وطلبة العلم (كدراسة سابقة في هذا المجال) وإجراء دراسات مشابهة والبناء على نتائجها.
- كما أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من ندرة مثل هذه الدراسات في البيئة الفلسطينية على حد علم الباحث.

حدود الدراسة:

- اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية:
- الحد الموضوعي:** تناولت هذه الدراسة موضوع ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفين التربويين.
- الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة في محافظات غزة.
- الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2011-2012.

مصطلحات الدراسة

ضغوط العمل: عبارة عن شعور سلبي غير سار، يتولد نتيجة الأعباء، والمهام، وبيئة العمل، والذي من شأنه أن يؤثر على سير العمل أو يعرقله حسب قوة هذا الشعور (شبير، 2009: 9).

ويعرف الباحث ضغوط العمل إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المشرفون التربويون نتيجة لاستجاباتهم على بنود الاستبانة الرضا الوظيفي وضغوط العمل لدى المشرفين التربويين.

الرضا الوظيفي: يرى البلادي (2010: 20) أن الرضا الوظيفي هو إحساس داخلي لدى الفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته للوظيفة التي يعمل بها، والذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام، وهذا الشعور إما أن يكون كلياً وهذا يعني رضا الفرد عن جميع العوامل التي تؤثر على مشاعر الفرد نحو وظيفته ومدى تعلقه بها، أو أن يكون هذا الشعور جزئياً، وهذا يعني رضا الفرد عن جوانب معينة دون الأخرى.

ويقصد به الباحث إجرائياً مجموع الدرجات التي يحصل عليها المشرفون التربويون في محافظات غزة على مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة، حيث تعكس الدرجة العالية مستوى عال من الرضا الوظيفي بينما تعكس الدرجة المنخفضة مستوى منخفضاً من الرضا الوظيفي.

المشرف التربوي: يعرفه المقيد (2006: 7) بأنه شخص متخصص ميولاً ووظيفةً للقيام بمهام الإشراف وملاحظة وتقييم الواقع المدرسي، وتحديد مواطن قوته ومواطن ضعفه البشرية والسلوكية والمهنية والنفسية والمادية، تمهيدا لنقله بالتوجيه والتطوير إلى مستوى أكثر صلاحية وجدوى.

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه أحد عناصر النظام التعليمي الذي تعينه وزارة التربية والتعليم أو وكالة الغوث الدولية ويسعى لتحسين العملية التعليمية بكافة جوانبها، وتسعى الدراسة للكشف عن رضاه الوظيفي والعلاقة بين رضاه وبين ضغوط العمل التي يتعرض لها.

محافظات غزة: هو جزء من السهل الساحلي تبلغ مساحته 365 كم مربع ويمتد على الشاطئ الشرقي للبحر المتوسط بطول 45 كم ويعرض يتراوح ما بين 6 إلى 12 كم طبقاً للوضع الحالي للمحافظات تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي: محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، ومحافظة رفح. (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997: 26)

الفصل الثاني

الإطار النظري

القسم الأول: ضغوط العمل...

القسم الثاني: الرضا الوظيفي...

القسم الثالث: الإشراف التربوي...

القسم الأول: ضغوط العمل

❖ تمهيد

❖ تعريف ضغوط العمل

❖ أهمية دراسة ضغوط العمل

❖ عناصر ضغوط العمل

❖ مراحل ضغوط العمل

❖ مصادر ضغوط العمل

❖ مؤشرات ضغوط العمل

❖ آثار ضغوط العمل

❖ أبعاد ضغوط العمل

❖ طرق علاج ضغوط العمل

تمهيد

سيتم التطرق في هذا الفصل لموضوع ضغوط العمل وتوضيح تعريفه وأهمية دراسة هذا الموضوع ، والعناصر التي يتكون منها هذا المفهوم، ومراحل ضغوط العمل ومصادره ومؤثراته والآثار التي يتركها كما سيتم التطرق إلى طرق العلاج، حيث يرجو الباحث أن يغطي هذا الموضوع من كل الجوانب لإبراز أهميته.

ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية التي استحوذت على الاهتمام في العقدين الأخيرين، ولكن يلاحظ أن الكتابات في هذا المجال مازالت في معظمها على مستوى التحليل النظري، ولم تتل الدراسات التطبيقية فيه إلا نصيباً محدوداً من الاهتمام، ويمكن إرجاع ذلك إلى سببين رئيسيين هما: الأول: تنوع العوامل المسببة للضغوط وتداخلها مما يثير مشكلة فصل كل منها لدراسة تأثيرها. الثاني: عدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد ودقيق لضغوط العمل مما يوقع الباحث الذي يحاول الخوض في هذا المجال بحيرة تجعله في النهاية إما أن يبتعد عنه كلياً أو يحاول تنبي المفهوم الذي يتفق مع قناعته الشخصية (العميان، 2005: 159).

تعريف ضغوط العمل:

مما لا شك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية، وإن ضغوط العمل قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض فقد وجد ليعمل، وكان هذا العمل ولا يزال مصدر شقاء وذلك مصداقاً لقوله تعالى "أَلْقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ " سورة البلد(4)، ولقد ترتب على هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات في حياته، تلك التي جلبت له الضغوط (العميان، 2005: 159).

ولقد تعددت مفاهيم ضغوط العمل واختلفت وفقاً لاتجاهات ومدارس الباحثين والكتاب، فلا يوجد هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يتفق عليه الجميع، وذلك بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء واختلاف طريقة تناولهم ودراساتهم لموضوع ضغوط العمل؛ فمنهم من عرفها على أساس البيئة الخارجية المحيطة بالفرد، ومنهم من عرفها على أساس مدى استجابة الفرد للمؤثرات والقوى الخارجية المسببة للضغوط، ورأى آخرون أن الضغوط هي نتاج التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به (السعد، ودرويش، 2008: 71).

فيعرف دالي(325: 1979, Daley) الضغوط بأنها الحالة الناتجة عن عدم توازن بين مطالب الموقف وقدرة استجابة الفرد لهذا الموقف.

وقد عرف محمد(1992: 71) ضغوط العمل بأنها تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، أو تؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء " .

وعرفت بأنها:استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة.(Luthans, 1992:108).

ويعرف هيجان (1998: 23) ضغوط العمل بأنها " تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة عوامل في الفرد أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة " .

وعرفها عبد الباقي (2000: 283) بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.

وعرفت ضغوط العمل بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط (عبد الجواد، 2002: 15).

وعرفها العميان(2004: 160) بأنها عدم مواءمة أو عدم تناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله.

وقد عرفها حريم(2004: 284) بأنها استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية والعمليات النفسية، والتي تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية وجسدية عالية.

ويعرفها الخضر(2005: 74) بأنها عملية يدرك الفرد من خلالها بأن هناك فرصاً هامة أو تهديداً محتملاً لا يستطيع التعامل معها بصورة فاعلة.

ويعرفها جرينبرج، وبارون(2005: 257) بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية، أما الإجهاد فهو التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة.

وقد عرفت الشامان(2006: 5) بأنه الاستجابة الفسيولوجية التي ترتبط بعملية التكيف، فالجسم يبذل مجهوداً لكي يتكيف مع الظروف الخارجية والداخلية محدثاً نمطاً من الاستجابات غير النوعية التي تحدث حالة من السرور أو الألم.

ويرى صالح (2009: 8) أن ضغوط العمل هي الضغوط التي ترتبط بطبيعة الأعمال والمهام والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أطلق عليها أيضاً ضغوط الوظيفة أو الضغوط المهنية والتي غالباً ما تستخدم بالتناوب على أنها الشيء نفسه.

وترى حسن(2004) أن مفهوم ضغوط العمل يتضمن ثلاثة معاني على النحو التالي:

1- **المفهوم الذاتي للضغوط:** ويعني استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة.

2- **المفهوم البيئي للضغوط:** حيث ينظر إلى الضغوط من خلال هذا التعريف على أنها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى وبالتالي فالضغوط من خلال هذا المفهوم يعبر عنها بأنها مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد والتي لها علاقة بأداء عمل معين.

3- **المفهوم المتكامل للضغوط:** وينظر إلى ضغوط العمل من هذا المنظور على أنه يحدث نتيجة لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به وبالتالي تعرف ضغوط العمل على أنه عبارة عن حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي لذلك الفرد(حسن، 2004: 399-400).

من خلال العرض السابق لمفهوم الضغوط وتطورها من القديم إلى الحديث يتضح للباحث أنها:

1. تحدث نتيجة استجابات لضغوط بيئة العمل على الفرد.
2. تعتبر كاستجابات فسيولوجية للتكيف مع الظروف الخارجية.

٣. تُحدث الضغوط استجابات في الفرد بالحزن والضييق.

أهمية دراسة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين

إن ضغوط العمل سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الباحثين (القاتل الصامت THE SILENT KILLER). وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي (فائق، 1997: 153).

والجدير بالذكر أن ضغوط العمل لا تعد خلافاً في الأسلوب الذي تدار به المديرية أو في طريقة تنظيم العمل وأدائه فيها، لأنها عنصر لازم ينشأ مع أي تنظيم إداري، حيث يصعب أن توجد مديرية لا يشعر المشرفون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل، مهما وضعت من خطط وبذل من جهد في أساليب إعدادها وتنفيذها (الهنداوي، 1994: 125).

ولقد ذكرت الخثيلة (1997: 88) أن أهمية دراسة ضغوط العمل تعود إلى أمرين هما:

❖ قيمة العمل ذاته وأثره في حياة المشرفين وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، فضلاً عن أثره على نفسية الإنسان واتزان مشاعره.

❖ ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد، فضغوط العاملين ينبغي أن ينظر إليها بصفقتها علماً يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حوله.

ويضيف الباحث لهذه الأسباب، والتي دفعت للاهتمام بدراسة ظاهرة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين ما يلي:

- يعتبر الإشراف التربوي ممثلاً بالمشرف التربوي الجهة الرقابية المسؤولة عن متابعة تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف وبالتالي فإن تعرض المشرف التربوي لهذه الضغوط يعني الحكم بالفشل على متابعة تحقيق الأهداف.

- يحتاج المشرف التربوي لامتلاك مهارات التواصل والتعامل مع الآخرين واكتساب الأصدقاء لا سيما ضمن علاقته بالعدد الكبير من المدارس التي يشرف عليها وأن ضغوط العمل ستكون عائقاً له في هذه الحالة.

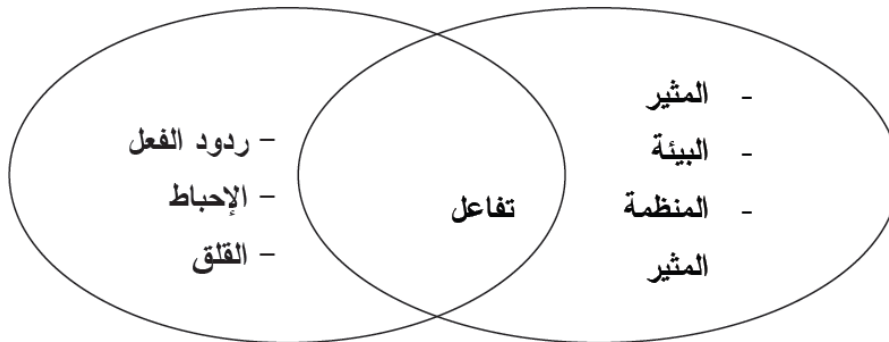
عناصر ضغوط العمل:

إن الحديث عن عناصر ضغوط العمل يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وينتج عنها ضغط العمل فكل فعل رد فعل ولكل مثير استجابة لذا فإنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسة للضغوط في المديرية التي يعمل فيها المشرف وهي:

١- **عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المؤثرات التي تنتج عن المشرف نفسه أو المديرية أو البيئة، وينتج عنها شعور المشرف بالضغط (الشرم، 2005: 136).

٢- **عنصر الاستجابة:** وهي ردة الفعل التي تنتج عن المشرف التربوي نتيجة تعرضه للمثيرات الضاغطة وتتمثل في الردود النفسية أو الجسمانية أو السلوكية تجاه الضغط وقد تكون على شكل إحباط والذي ينتج عن وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له، وقد يكون في شكل قلق وعدم الاستعداد للإجابة بصورة مناسبة للمواقف (الريس، 1998: 17).

٣- **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة. (العميان، 2002: 161) ويحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وبين ما يحدث من استجابات. (العديلي، 1995: 245) ويوضح الشكل رقم (1-1) عناصر ضغوط العمل وتداخلها.



شكل رقم (1-2) عناصر ضغوط العمل (غنام، 2004: 32).

وأهمية هذا العرض تتمثل في وضع المشرفين التربويين في صورة هذا التكوين للتعرف على هذه العناصر وطرق التعامل معها من أجل التغلب على هذه الضغوط.

ويرى الباحث أن هذه العوامل لا بد وأن تكون مجتمعة حتى تحدث ضغوط العمل فإن عدم وجود مثير لن يولد رد فعل وإن عدم وجود تفاعل مابين المثير والاستجابة يبقى كل منها على حاله.

مراحل ضغوط العمل

إن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها وإنما هناك مراحل عدة لا بد أن يمر بها المشرف التربوي حتى يظهر أثر تلك الضغوط عليه.

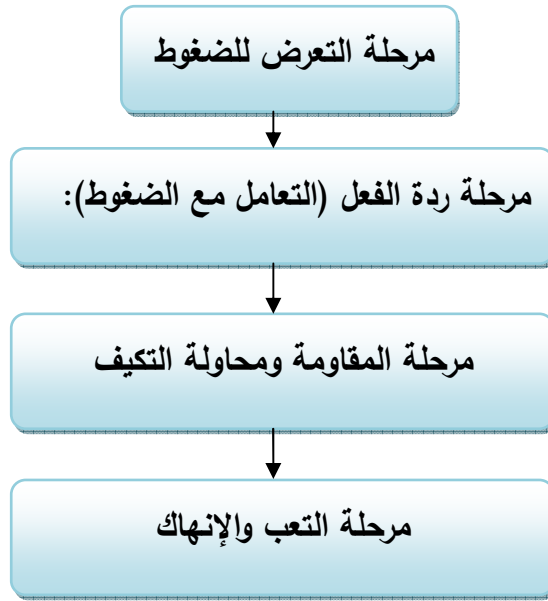
ولضغوط العمل أربع مراحل بينها الهلالي (2009) على النحو التالي:

(1) **مرحلة التعرض للضغوط:** وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض المشرف لمثير داخلي أو خارجي، حيث أدى هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط، وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية للنقد.

(2) **مرحلة ردة الفعل (التعامل مع الضغوط):** وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها وبذلك يعود المشرف إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح ينتقل للمرحلة الثانية حيث يكون قد أصيب بالضغوط.

(3) **مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:** في هذه المرحلة يحاول المشرف علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلاً، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

(4) **مرحلة التعب والإنهاك:** يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار أهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الإنجاز والتفكير في ترك الوظيفة والإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، والسلبية، والاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة في المعدة، وضغط الدم (الهلالي، 2009: 45). والشكل رقم (2-2) يوضح مراحل ضغوط العمل.



شكل رقم (2-2) مراحل ضغوط العمل

يتضح مما سبق أن مراحل ضغوط العمل متتالية كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التالية، لا يمكن الوصول إلى أدها إلا بالمرور على ما سبقها من مراحل وهذا التقسيم يساعد على التعرف المرحلة التي يعيش بها المشرف ووضع الخطة العلاجية المناسبة لها.

مصادر ضغوط العمل:

يستعرض الباحث فيما يلي أهم المصادر المحتملة لضغوط العمل إذ أن محاولة كشف الأسباب الكامنة وراء تلك الضغوط هو الشغل الشاغل للباحثين في هذا المجال وقد حلل الكثير من هؤلاء الباحثين أسباباً مختلفة لضغوط العمل. إلا أن تركيز الباحث هنا سينصب على مسببات ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين.

إن مصادر ضغوط العمل كثيرة حتى انه يمكن القول إن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدراً للتوتر والقلق، ويعتمد هذا على إدراك الفرد لهذه الأسباب وعلى أبعاد العمل والبيئة المحيطة به، أو بمعنى آخر فإنها تعد تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد.

ولقد أوردت الدراسات تصنيفات متعددة لمصادر ضغوط العمل، فيشير هيجان (1999: 73-85) إلى تصنيفها حسب "كان وكوبر" إلى مصادر متعلقة بالفرد ذاته، ومصادر متعلقة بشخصية الفرد. كما أوردت هيجان التصنيف الثلاثي الذي يقسم هذه المصادر إلى ثلاث مجموعات رئيسة وهي

عوامل خاصة بالفرد وأخرى بالمنظمة وثالثة بالبيئة. وذكرت تصنيف مصادر الضغوط في أربعة مجموعات رئيسة أو أكثر.

ويشير العبدلي (2012) إلى وجود سبعة مصادر رئيسة للضغوط ستة منها خارجية ومصدر واحد فقط داخلي وهي :

- ١- العمل.
- ٢- تنظيمات الدور.
- ٣- مراحل النمو.
- ٤- التنظيمات البيئية والمناخ.
- ٥- العلاقات الداخلية في التنظيمات البيئية.
- ٦- المصادر والتنظيمات العليا.
- ٧- المكونات الشخصية للفرد (العبدلي، 2012: 37).

ويتفق الباحث مع التصنيف الأخير الذي ذكرته هيجان لأنه أكثر تفصيلاً للمهام التي قد تؤدي إلى حدوث الضغوط لدى الأفراد، وهذه العوامل ستذكر بشيء من التفصيل.

وترى الشامان (2006: 6) أن ضغط العمل لإحدى المشرفات هو حالة من التوتر الناجم عن الخوف أو القلق من:

1. **عدم توافق شخصية المشرف التربوي مع متطلبات التنظيم الرسمي:**
حيث تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى الأخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح و إجراءات رسمية، فيتعارض ذلك عادة مع رغبة المشرفين العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية، وذلك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من المبادرة أو الابتكار أو الإبداع، ويلقي ذلك التعارض ضغوطاً نفسيةً على المشرفين.

2. **اختلال بيئة العمل المادية:**

حيث يرى العميان (2004: 163-165) إن اختلال ظروف العمل المادية من تهوية، ورطوبة، وإضاءة، ودرجة حرارة عالية، وضوضاء، أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات، يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، ونظراً للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة المشرف البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدراً أساسياً من مصادر ضغوط العمل.

ويرى هيجان (1999: 198) أن الضوضاء تعتبر من الأسباب الرئيسية لضغوط العمل لما تؤدي إليه من مضايقات نفسية وأثار عضوية سلبية على الفرد تقلل من كفاءة الإنتاج في الأعمال الصعبة المعقدة لأن هذه الأعمال في حاجة إلي التركيز الشديد عند إنجازها.

ويشير السباعي (2001: 42) إلى أن درجة الحرارة تعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل للمشرفين التربويين لما لها من تأثير على الجسم فعندما ترتفع درجة الحرارة في مكان العمل بحيث تتعدى قدرة الجسم البشري على التكيف، فإن ذلك يؤدي إلي اضطرابات في الجسم ينتج عنها اضطراب في جهاز التنظيم الحراري للجسم، وباستمرارية فترة التعرض لدرجات الحرارة العالية فإن الجسم يفقد كميات كبيرة من السوائل الأمر الذي يعيق المشرف عن أداء مهامه بالشكل المناسب.

ويعتبر الباحث أن إضاءة مكان العمل من أهم ظروف العمل المادية حيث أن النظام الجيد للإضاءة يؤدي إلي زيادة الدقة في الإنتاج وكذلك فإن الإضاءة السيئة في مكان العمل تسبب للأفراد شعورا بالانقباض وزيادة التعب والأخطاء في العمل.

3. صراع الأدوار

من أهم المصادر الشائعة للضغوط هو صراع أدوار المشرفين في بيئة العمل بالمنظمة، ويتحقق مثل هذا النوع من الضغوط عندما يواجه المشرف بطلبين متعارضين، الإبقاء على احدهم يتعارض مع تحقيق الآخر. (حسن، 2001: 401).

ويحدث هذا الصراع بين متطلبات دور المشرف في العمل، ودوره في غير العمل مثل واجباته الأسرية مثلاً، فدخول كلا الزوجين للعمل طوال الوقت يخلق نوعا من التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية فتوقعات الزوج أو الزوجة والأطفال ستتعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والزملاء في العمل، وهذا النوع من صراع الدور يؤدي إلي تزايد الضغوط الواقعة على المشرف التربوي بسبب العمل (عبد الباقي، 2004: 338).

ويرى الباحث أن هناك عدة صور من صراع الدور في المؤسسات التربوية منها: تعارض بين أولويات مطالب العمل لدى المشرف التربوي وتعارض حاجات المشرف التربوي مع متطلبات المديرية التي يعمل بها وتعارض مطالب المشرف مع تعليمات المديرية التي يعمل بها وتعارض في القيم بين المشرف والمديرية التي يعمل بها.

4. صراع الفرد والدور:

ويحدث هذا عندما تتصارع خاصية من خصائص وسمات الفرد (قيمة- حاجة- رغبة-مبدأ معنوي) مع الدور فمثلاً عندما يرقى المشرف إلى مركز إشرافي بينما يجد من الصعوبة تفويض السلطة، أو عندما يكلف الفرد بواجبات معينة في وظيفة لا يفضلها مثلما يكلف مشرف يعمل في مجال الإشراف بالقيام بعمل في التقنيات التربوية (حسن، 2001: 402).

5. غموض الدور:

يعتبر غموض الدور سبباً مهماً لضغوط العمل فقد أشار التويم إلى أن ماكتيل قام بإجراء دراسة أوضحت أن غموض الدور يمثل مصدراً لضغط العمل بالنسبة لحوالي (35 %) من عينة الدراسة، وأن غموض الدور يؤدي لزيادة التوتر والشعور بعدم جدوى ما يبذلون من جهد وانخفاض الرضا الوظيفي لديهم. (التويم، 2005: 39).

ويعني غموض الدور الافتقار إلي المعلومات التي يحتاجها المشرف في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها ويترتب على ذلك أن يصبح المشرف التربوي غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات (عمار، 2006: 36).

ويمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات التالية: مسؤولية المشرف، القواعد، ومصادر السلطة، تقييم المشرف لأداء الفرد، التغييرات التنظيمية والأمان الوظيفي، وهناك احتمالاً أكثر لحدوث الغموض في المديرية المعقدة كبيرة الحجم ويحدث الغموض عندما تحدث تغييرات تكنولوجية، أو يوجد نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا، أو أن يخفي المرؤوسون معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث، أو كأسلوب لمضايقه مشرف غير مفضل بالنسبة لهم (حسن، 2001، 403).

وقد بين السباعي (2001) أن أسباب غموض الدور ترجع إلى:

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى المشرف التربوي فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل خاصة من المسؤولين، فهذا الخلل في المعلومات كثيراً ما يحدث مع المشرف الجديد.
- تقديم المعلومات المشوشة والغير واضحة من القائد للمرؤوسين، خاصة عندما تحمل هذه المعلومات مصطلحات فنية غير معروفة للمشرف.
- إسناد مهام غير واضحة في كيفية التنفيذ.

- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من المشرف، ويحدث أيضاً عندما يتجاوز المشرف الأهداف المطلوبة منه أو يخفق في تحقيقها. (السباعي، 2001: 37)

6. نمط الشخصية:

إن بعض الأفراد يتصفون بمجموعة من الصفات التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد بكونهم لديهم دافع عالٍ للإنجاز ، ورغبة عالية في التنافس، ويشعرون بالإحاح الوقت، ورغبة في ذكر إنجازاتهم كما أنهم عدوانيون، سريعو الغضب، ويتسمون بالسرعة وقلة الصبر، ويقبلون على الأعمال التي تتسم بمسؤولية أكبر ومجازفة أعلى، وسميت هذه السمات بنمط الشخصية، أما النمط الآخر فلهيهم قدر منخفض من هذه السمات، وتشير البحوث إلى أن الأفراد الذين يتسمون بنمط الشخصية أكثر عرضة للإصابة بضغوط العمل، ويبدو أن متغير العدوانية وسرعة الغضب يسهمان أكثر من المتغيرات الأخرى بالإصابة بضغوط العمل (الخضر، 2005: 80).

7. مشكلة العلاقة مع الآخرين:

تؤدي العلاقات الشخصية بين المشرف وزملائه في العمل دوراً هاماً في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد ينتج عنها إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصدقة وغيرها، أما إذا أسئى استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستتصف بسمات العداة والكراهية، وقد تتعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال المشرف أو ما يشبه حالة اغتراب (العميان، 2005: 162-163).

وذكر الشنواني (1972) أنه يوجد داخل المنظمة الإدارية أنواع مختلفة من العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، أو العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم فإذا كانت العلاقة بين الرئيس والتابعين له يغلب عليها التسلط أو انعدام التفاهم فذلك يؤدي إلى زيادة الضغوط لدى الأفراد ، وإلى ظهور الصراعات داخل المنظمة وتعرض العاملين للضغوط (الشنواني، 1972 : 226)

وفي جانب آخر فإن التعامل مع نوعيات صعبة من الناس، وكذلك العمل مع رئيس كثير النقد، لا يراعي الجوانب الإنسانية ولا يقدر الجهد المبذول من الفرد، أو أن زملاء العمل لا يقدمون الدعم الاجتماعية لزملائهم الآخرين، ويثيرون مشكلات عدة فإن كل ذلك يولد نوعاً من التوتر في العلاقات (الخضر، 2005: 81).

ويرى الباحث أن المشرف التربوي يتعامل مع فئات مختلفة من المعلمين ومن مدراء المدارس، مختلفون في التفكير وتقبل النقد والرأي الآخر، مختلفون في استخدام أساليب الحوار، لهم ظروف اقتصادية مختلفة واجتماعية مختلفة، وهذا التعامل بدوره يولد ضغطاً نفسياً لدى المشرف التربوي في إعطاء كل فرد زاده من الإشراف والتوجيه والنصح.

8. تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يعتبر في كثير من الأحيان مصدراً من مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين بما يتطلبه من استرجاع للمعلومات بخصوص الموظفين الذين يشرفون عليهم واسترجاع الوقائع المتعلقة بسلوكهم وأدائهم طوال العام، والمشرفون يجدون أنفسهم غير قادرين على التحرر من تأثير العلاقات الشخصية مع هؤلاء الموظفين أو من ضغوط وتوجيهات الإدارة العليا (شبير، 2009: 62).

ويرى الباحث أن تقييم أداء المشرف نفسه من قبل الإدارة المسؤولة عنه هو مصدر من مصادر ضغوط العمل التي لا يمكن تجاهلها، إذ أن وجود الكفاءات القادرة على تقييم المشرف إدارية وفنياً ومتابعة مدى إنجازه في عمله على أرض الواقع وليس على الورق، مرتهن بوجود خبراء متخصصين في هذا المجال، كما أن عدم إطلاع المشرف التربوي على تقييمه ومناقشته فيه يعد من مسببات الضغوط لديه، وكذلك فعندما لا يجد المشرف المتميز أي مكافأة أو حافز إضافي أو ترقية نتيجة جهده المميز فإن ذلك يسبب له ضغوطاً في عمله، ويرى الباحث أن نظام التقييم المستخدم في الإشراف بحاجة إلى دراسة تفصيلية.

9. الاتصال والتواصل المهني:

يعد شكل الاتصال وآلياته داخل المؤسسات أحد أسباب ضغوط العمل، حيث أن الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل عاملاً مهماً في تخفيف الضغوط في بيئات العمل، وإن قلة الثقة المتبادلة بين المدير ومرؤوسيه تؤثر سلباً على كفاءة الاتصال بينهما والتي تؤدي بدورها إلى خلق جو من التوتر بين الطرفين (شبير، 2009: 62)

ويرى الباحث أن وجود أعباء العمل المتزايدة قد تعيق تواصل المشرف التربوي مع رؤساء العمل، كما أن ضيق وقت المشرف التربوي وكثرة المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي تحد من متابعته للمعلمين الذين يشرف عليهم وتأكده من تطبيق التغذية الراجعة التي يزودهم بها، كما أن الوسائل التي يتبعها المشرف التربوي في الاتصال مع المعلمين والمدارس قد تسبب له ضغطاً إذا كانت روتينية بطيئة وغير ذات جدوى، كما يرى الباحث أن لا مبالاة المعلمين وعدم اهتمامهم وتناقلهم في تطبيق توصيات المشرفين أو في حضور الاجتماعات والدورات والورش قد تؤدي إلى ضغوط عمل لدى المشرفين التربويين.

ويضيف هيجان (1999: 170) مصدراً آخر من مصادر ضغوط العمل وهو:

10. **العبء الوظيفي:** حيث أشار هيجان إلى أن عبء العمل الزائد يعد سبباً أساسياً لضغوط العمل لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد كما أنه يقتضي من الشخص العمل لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من أخذ فترات الراحة.

كما تشير الفاعوري (1990) إلى أن حجم العمل الزائد الذي يتضمن التخطيط وحضور اللقاءات والاجتماعات تنتج عنه ضغوط عمل وخاصة عندما لا يكفي الوقت لإنجاز هذه المهام (الفاعوري، 1990: 11).

وذكر الهنداوي (1994) أن عبء العمل يعني زيادة أو انخفاض في حجم أعباء العمل التي من المفترض للفرد القيام بها، فزيادة حجم أعباء العمل عن المعدل المقبول تتسبب في إحداث الضغوط في العمل وهذه الزيادة تكون إما زيادة كمية عن طريق إسناد أعمال جديدة يلزم إنجازها في وقت قصير أو زيادة نوعية عن طريق إسناد أعمال لا يملك الفرد القدرات اللازمة للقيام بها (الهنداوي، 1994 : 98).

ويستنتج الباحث أن عبء العمل قد يكون:

- أ. **عبئاً كمياً:** يتمثل في عدم كفاية الوقت لإنجاز مهام كثيرة مطلوب من الفرد إنجازها وتحتاج إلى وقت أكبر.
- ب. **عبئاً نوعياً:** يتمثل في قصور المهارات المطلوبة لدى الفرد لإنجاز مهام وأعمال أكبر من قدراته، سواء من الناحية الجسمية أو العلمية.

12 الضغوط المرتبطة بالقرارات الوظيفية

حيث يتوقف اتخاذ الفرد لمثل هذه القرارات على وجود بدائل متاحة، وعلى المعلومات المتوفرة عن كل بديل وعن مدى المخاطرة التي ينطوي عليها كل بديل، فكل بديل له خصائص ايجابية وسلبية، ويشعر الفرد بالضغوط عندما يكون عليه الاختيار بين احد هذه البدائل، وكثير من الأفراد يتخذون قرارات وظيفية من خلال الأخذ في الاعتبار للبدائل المتاحة في وقتها، كما أنهم يفكرون في البدائل الأخرى التي قد تظهر أمامهم أيضاً فهم يتأثرون إلى درجة كبيرة بالتزامهم بقرار معين، وبرأي الآخرين فيهم، وهنا يشعر هؤلاء الأفراد بالضغوط الشديد إلى أن يتم اتخاذهم القرار (حسن، 2001: 408).

ويرى الباحث أن وجود النظام المركزي في الإدارة يحد من قدرة المشرف التربوي على اتخاذ قرارات جريئة لتطوير العمل، كما أن هناك ضرورة لتدريب المشرفين في مختلف مجالات التنمية البشرية وخصوصاً صنع واتخاذ القرار، كما أن القرارات الروتينية والتكرار يجعل المشرف التربوي يشعر بضغوط عمل.

13 طبيعة الإشراف:

يلعب الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المشرفون التربويون للأفراد دوراً هاماً في الصورة التي يؤدون بها عملهم، فإذا كانت نظرة المشرفين إيجابية نحو موظفيهم فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم ورضاهم عن العمل، أما إذا كانت سلبية فإنها تؤدي إلى ضغوط في العمل (حسين، 2006: 226).

ويرى الباحث في هذا الصدد أن كل شيء حول المشرف التربوي يمكن أن يمثل ضغطاً لديه، ومسببات ضغوط العمل النابعة من الفرد تخضع لموضوع الفروق الفردية وطبيعة الإنسان ومدى هدوئه واتزانه وقدرته على ضبط انفعالاته وعلى مدى الصلابة والحكمة لديه في تسيير وإدارة الأمور. وعلى هذا الأساس يكون الشعور بآثار ضغوط العمل.

مؤشرات ضغوط العمل

إن تعرض المشرف التربوي لضغوط العمل باختلاف مسبباتها وأنواعها ومراحلها لا بد وأن تظهر على سلوك المشرف التربوي حيث يستدل بمجموعة من المؤشرات على أن وجود الضغوط لدى المشرف التربوي.

ويذكر القريوتي (2000: 274-275) مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف

على وجود ضغوط العمل عند الأفراد ومنها:

- التأخر في الحضور للعمل.
 - الغياب وعدم المواظبة.
 - الإهمال.
 - ارتكاب أخطاء في العمل.
 - اتخاذ قرارات غير سليمة.
 - الاكتئاب.
 - عدم التعاون مع الآخرين.
 - مقاومة التغيير.
 - علاقات عدائية وسيئة مع الآخرين.
 - تبرير الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية.
- ويضيف شبير (2009، 73) مجموعة أخرى من المؤشرات منها:
- ارتفاع معدل دوران العمل.
 - إنتاجية العمل أقل كماً وكيفاً.

- معدل الشكاوي مرتفع.
- نسبة الحوادث مرتفعة.
- سوء استخدام المواد.
- ضياع الوقت.
- انخفاض الروح المعنوية.
- سوء الاتصالات (غموض الدور، بطء الاتصال، تشويه المعلومات).

ويستنتج الباحث أن هذه المؤشرات تساعد الرؤساء في العمل على تلافي العديد من المشكلات التي قد تحدث دون معرفة مسبباتها، وتساعدهم على وضع الخطط العلاجية لها، وتحسين ظروف العمل وزيادة الإنتاجية.

آثار ضغوط العمل:

إن العديد من المنظمات أن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته، وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً، ولكن الحقيقة غير ذلك، إذ أن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب بها.

ومن تلك الآثار الإيجابية لضغوط العمل ما ذكره كيلي (KELLY,1994: 26) أنها تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزاً له لتحقيق أهدافه وتحفزه للعمل، لاعتقاد الفرد أنها أساس وجوده.

ولقد تم تقسيم الآثار السلبية التي تتركها الضغوط إلى أقسام كما تم تقسيمها مسبباتها إلى أقسام فهناك آثار تعود على المنظمة وهناك آثار على سلوك الفرد وعلى نفسيته وعلى علاقاته الاجتماعية وسيتم ذكرها بشيء من التفصيل:

١) آثار الضغوط على المنظمة:

يوجز شبير (2009: 72) الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي:

- ١- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل)
- ٢- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- ٣- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث.
- ٤- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- ٥- عدم الرضا الوظيفي.

- ٦- الغياب والتأخر عن العمل.
- ٧- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- ٨- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- ٩- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- ١٠ - سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- ١١ - التسرب الوظيفي.
- ١٢ - الشعور بالفشل

ويرى الباحث أن المنظمات التي لم تعر ضغوط العمل الاهتمام الكافي سوف يكلفها ذلك بالتأكيد كثيراً من الخسائر التي تنتج بسبب الآثار التي تتركها تلك الضغوط على المنظمة ككل.

(2) آثار سلوكية:

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، ومن أهم تلك التغيرات ما يلي: المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن، فقدان الشهية، التغير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين المتبعة في المنظمة (العميان، 2004: 166).

(3) آثار نفسية:

يؤثر الضغط سلبياً من خلال الحالات النفسية للعاملين، إذ ترتبط مستويات ضغط العمل العالية بالاكتئاب، والقلق، والتعب المزمن، وربما يسبب ضغط العمل الإدمان العقاقير المختلفة، ويؤثر في معدلات الحوادث في بيئة العمل (ريجيرو، 1999: 290).

(4) آثار اجتماعية:

تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السالبة، منها الشعور بالاغتراب في العمل، ويؤدي الفرد العمل بدون رغبة، وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفاعلية المطلوبة (شبير، 2009: 71).

ويرى الباحث أن دراسة ضغوط العمل في أي مؤسسة بكل الأحوال لها فوائد عديدة بوصفها مؤشراً حقيقياً لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلباً أو إيجاباً، لتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الضغط على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل.

ويستنتج الباحث أن الآثار السلبية لضغوط العمل أكثر بكثير من الآثار الايجابية، فالقليل من الضغوط محفز للإبداع والعمل، ولكن زيادتها تؤدي إلى ضعف إنتاج العمل، وسوء العلاقات مع الزملاء، وانشغال الفرد عن أسرته وأصدقائه، وسوء علاقته بهما.

أبعاد ضغوط العمل:

إن ضغوط العمل لا تؤثر على الفرد وحده لأنه لا يعيش في بيئة منعزلة عن حوله، وإنما تؤثر عليه باعتباره أحد مكونات النظام الذي يتفاعل معه، لذلك فإن شعور الفرد بضغوط العمل يكون له أبعاد متعددة تحددها طبيعة هذا الفرد ومن هذه الأبعاد:

1. **البعد الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية):** وهي كل اتصال للإنسان بغيره، وهو يقوم بنشاطه اليومي، كعلاقة الجوار والتعليم والوظيفة وعلاقات البيع والشراء، والعلاقات الثقافية والفنية والرياضية وغيرها، وتتعدد بتعدد النشاط الإنساني واتساعه الذي يشمل كافة مناحي النشاطات السياسية والاقتصادية والثقافية. (بالعبيد، 2007: 8).
2. **البعد الأسري (العلاقات الأسرية):** هي تلك العلاقة الاجتماعية التي تقوم بين أعضاء الأسرة الواحدة (الأب - الأم - الأبناء) على نحو يحقق التوازن داخل الأسرة (عبد الحميد، 1985: 32).
3. **البعد القيمي (منظومة القيم):** هي مجموعة قواعد ومعايير وعادات وتقاليد يتبناها الفرد ويرتضيها المجتمع، تسهم في إكسابها للأفراد جميع المؤسسات، وتتحول بعد تشبع الفرد بها إلى سلوك ظاهر ملموس عند مواجهة موقف ما على أن يكون اكتساب تلك القيم وفق ضوابط الشريعة الإسلامية. (بالعبيد، 2007: 8).

ويرى الباحث أنه لا يمكن الفصل بين الأبعاد الثلاثة السابقة من جهة، وبين المشرف نفسه من جهة أخرى فالمشرف يؤثر ويتأثر إما سلباً أو إيجاباً فهو اجتماعي بطبعه، يحاول أن ينقل ما يشعر به من ضغط في عمله لجماعة الأصدقاء إما محاولة لطلب الحلول أو كسب التعاطف، كذلك فإن المشرف التربوي ينقل ما يتعرض له من ضغوط في العمل إلى أفراد أسرته، فعندما يطغى عبء العمل عليه يكون ذلك على حساب الوقت الذي قد يقضيه مع أسرته وأبنائه يتابعهم ويفرح عنهم ويخرج معهم، كما أن ضغوط العمل تؤثر في منظومة القيم التي يحملها المشرف ويؤمن بها.

طرق علاج ضغوط العمل:

اعتمدت معالجة الضغوط بالمنظور المتكامل على الجوانب الإيمانية والروحانية التي جاء بها ديننا الإسلامي والتي يجد فيها أي إنسان مهما كانت ديانته ملاذاً للراحة والسكينة

ومعالجة هوى النفس وتطلعاتها واعتمدت على المعالجة الطبية والنفسية للنفس والبدن لمواجهة الأمراض المتنوعة التي تسببها الضغوط وقد قسمت هذه الطرق بين الفرد والمنظمة والمجتمع الذي يعيش فيه المشرف التربوي.

أولاً/ من جانب المشرف التربوي كفرد:

- الرجوع إلى الدين:

إن الدعم الروحي والانفعالي والرضا والهدوء، وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العبادات والدعاء المتصل لله سبحانه وتعالى الذي يضيء على النفس الهدوء والسكينة، ويزيد الفرد قوة على تحمل الضغوط (أَلَا يَذْكُرِ اللَّهُ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ) (الرعد: الآية 28) وقوله تعالى: (إِنَّمَا أَشْكُو بَثِّي وَخُزْنِي إِلَى اللَّهِ وَأَعْلَمُ مِنَ اللَّهِ) (يوسف: من الآية 86)، (وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكاً) (طه الآية 124)، لذلك فإن جميع الحلول ينبغي أن تستمد من الدين الإسلامي الحنيف.

وهناك عدة طرق يلجأ فيها المشرف إلى جهة خارجية لتساعده في معالجة ما يعانيه من الشعور بضغوط العمل، وهناك طرق أخرى يقوم فيها الفرد بنفسه بمعالجة الضغوط التي يعاني منها في بيئة العمل، ويلخص عبد الباقي (2000: 301) هذه الطرق بمزاياها وعيوبها في:

1- **الفكاهة:** حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف

الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

2- **شبكة العلاقات:** وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق عرى

الصدقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

ويرى الباحث أن المشرف التربوي هو الأعراف بنفسه ويستطيع تدريجياً التخلص من الآثار السلبية التي تتركها الضغوط من خلال التأمل والتركيز وعدم إغفال الجانب الترفيهي والخروج بنزهات عمل أو نزهات عائلية، وكذلك فإن السفر للسياحة في الدول المجاورة يساعد المشرف التربوي على التخلص من الضغوط.

ثانياً/ من جانب المديرية والوزارة:

تستطيع المنظمة عمل الكثير في سبيل علاج ضغوط العمل لأنها المسبب الأكبر لهذه الضغوط وبالتالي فإن دراسة معمقة وخططاً مدروسة ولجنة متخصصة تستطيع الإسهام بشكل كبير في الحد من هذه الضغوط ومن الأمور التي يمكن أن تفعلها المنظمة:

1- **تحسين المواءمة المهنية:** كثيرا ما يظهر ضغط العمل لان المشرفين يقومون بأعمال يكرهونها أو وظائف لا يصلحون لها، فرما يكون عدم مواءمة المشرف من ناحية ميوله ومهاراته لما تتطلبه المهنة، مصدر ضغط كبير، لذلك تستطيع المؤسسة تفادي جزء كبير من الضغط للعاملين عن طريق رفع مستويات ملائمة الفرد لمهنته من خلال استخدام أساليب أفضل في الاختيار، والانتقاء، والتعيين.

2- **تحسين برامج تدريب العاملين وتوجيههم:** ربما يكون المشرفون الجدد أكثر الفئات شعوراً بالضغط، ورغبتهم في ترك انطباع إيجابي لدى رؤسائهم الجدد عن طريق إظهار جديتهم وكفاءتهم، وربما يكون عدم الانسجام بين توقعات المشرفين، ونتائج الموظفين الجدد مصدر ضغط شديد لهؤلاء الموظفين الجدد، والهدف هنا أن يكتسب المشرف من خلال الدورات التدريبية أساليب إدارة الضغوط ومن ذلك إدارة الوقت وتحديد الأولويات، كما أن بعضها موجه لإكساب الفرد مهارات لازمة لعمله، بدونها لن يستطيع الفرد إنجاز عمله بصورة فعالة، كالتدريب على استخدام الكمبيوتر والبرامج اللازمة للوظيفة (هيجان، 1998: 228).

3- **تحسين الاتصال داخل المؤسسة وتطويره:** ينتج كثير من الضغط في بيئة العمل عن وجود صعوبات في الاتصال بين الفرد ورئيسه، أو بينه وبين زملائه، وكلما كانت العلاقات المتبادلة، وأساليب الاتصال بين العاملين أفضل، كانت معدلات الضغط أدنى، وذلك لأن كثيراً من الضغط ينتج عن سوء الفهم (ريجيو، 1999: 305-307).

4- **المساندة الاجتماعية:** أن بناء الفرد علاقات ايجابية مع زملائه ورؤسائه في العمل ستعكس ايجابياً على نفسيته، حيث يكونون سنداً له عند حاجته إليهم، إما بمساعدته في حمل جزء من عمله إذا اقتضت الضرورة، أو إرشاده في كيفية أداء عمله، أو تقديم الدعم المعنوي والتشجيع اللازم (الخضر، 2005: 87)

ويرى الباحث أن تُبادر لجان مؤسسات المجتمع المحلي إلى تعزيز مكانة المشرفين التربويين ومساندتهم وجدانياً واجتماعياً من خلال بناء ميثاقٍ قيمي يحفظ هوية الإشراف التربوي ومكانته بوصفه مهنة ذات مستوى عالٍ من المهارة.

5 - **رفع مستوى الأمن والسلامة:** من المهم أن يشعر الفرد بأن منظمته تهتم بصحته وسلامته، لذا من الضروري أن يكون بيئة العمل خالية من المواد الضارة، وذات مستويات مقبولة من الحرارة والرطوبة والضوضاء والإنارة (الخضر، 2005: 89)

6- إعادة تصميم العمل: بإمكان المنظمة المساهمة في خفض الضغوط التي يتعرض لها أفرادها من خلال تصميم الوظائف بحيث تمنع مشكلات غموض الدور، وصراع الدور، وزيادة أو خفض أعباء العمل، واستخدام تكنولوجيا حديثة تسهل من سرعة العمل (الخضر، 2005: 89)

7- وضع أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وان تكون تلك الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث.

ويجمل الباحث بناء على ما سبق مصادر ضغوط العمل التي سيتم تسليط الضوء عليها ودراستها بالمجالات والمصادر التالية :

1. الضغوط الناتجة عن كمية وطبيعة العمل
2. الضغوط الناتجة عن صراع الدور
3. الضغوط الناتجة عن الاتصال والتواصل
4. الضغوط الناتجة عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل
5. الضغوط الناتجة عن صنع واتخاذ القرار
6. الضغوط الناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي
7. الضغوط الناتجة عن تقويم الأداء
8. الضغوط الناتجة عن بيئة العمل المادية
9. الضغوط السياسية

ويستنتج الباحث من خلال ما سبق أن عملية علاج الضغوط عملية خاصة بالفرد وبيئة العمل، ولكن تم تجاهل بعض المسببات للضغوط في هذه الخطة العلاجية من عناصر البيئة المادية كطبيعة المكان ومساحة المباني، ونوعية المباني، وطبيعة الإمكانيات المادية، كالألات والأثاث داخل المبنى.

ويؤكد الباحث أنه وبالرغم من اتخاذ كافة التدابير فإنه من المستحيل القضاء على هذه الظاهرة وإنما يمكن محاولة التخفيف منها كما أن اللجوء إلى الله عز وجل والإيمان به من أكثر ما يفرج عن الإنسان فالإيمان بالله سبحانه وتعالى هو مصدر التوازن النفسي، والمنبع الأصيل للسعادة في الدنيا والآخرة، وفي غياب الإيمان الحق يشقى الإنسان، ويصاب بالهم والحزن، والضغوط الحياتية والعملية قال تعالى: (وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكاً وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى). (طه:124) وقال تعالى أيضاً (الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ) (الرعد: 28). فالإيمان هو السلاح الرادع الذي يواجه به الإنسان المؤمن كل مشكلات وضغوط الحياة، فضلاً عن ضغوط العمل.

القسم الثاني: الرضا الوظيفي

❖ مفهوم الرضا الوظيفي

❖ عوامل الرضا الوظيفي

❖ أهمية الرضا الوظيفي

❖ نظريات الرضا الوظيفي

❖ أنواع الرضا الوظيفي

❖ قياس الرضا الوظيفي

تمهيد

اهتم معظم الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في أي قطاع تنظيمي من الافتراض القائل "بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله" لذلك فإن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية، ومن الحقائق العلمية أن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه. وهو يمثل مؤشراً هاماً على فاعلية التنظيم.

وقد بدأ موضوع الرضا عن العمل (الرضا الوظيفي) لأول مرة في مجال الصناعة، وتعددت الدراسات في مختلف الميادين إلى أن انتهت إلى مجال التعليم. فإذا كان الرضا الوظيفي مطلباً ضرورياً لدى أي موظف في أي عمل، فإنه أشد ضرورة لدى العاملين في قطاع التربية والتعليم وذلك لما للعملية التربوية والتعليمية من الأثر الأكيد في تقدم المجتمعات ونهضتها (اليحيى، 2003: 752).

وإذا كان موضوع الرضا الوظيفي قد ظهر أصلاً في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي باعتبار أن البشر هم أهم مدخلاته، وهم كذلك أهم مخرجاته.

مفهوم الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا قديم وبخاصة في تراثنا الإسلامي، حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد. وحول مفهوم الرضا في التراث الإسلامي يذكر المشعان (1993: 27) أن الرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين ومنتهى الإحسان في العمل، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليسا أمرين متضادين أو منفصلين، وإنما تقوم العلاقة بينهما على أساس أن أحدهما موجب للآخر وتحققهما قمة المقامات قال تعالى: **قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمٌ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ. المائدة (119)** وقال تعالى: **يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ (27) ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَرْضِيَّةً (28) فَادْخُلِي فِي عِبَادِي (29) وَادْخُلِي جَنَّاتِي (30) الْفَجْرِ - (28).**

ولقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الإجماع على تعريفٍ موحدٍ أمراً في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون.

و الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه، رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه (ابن منظور، 1968: 1179).

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راضٍ بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها. والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين (الحيدر، و بن طالب 2005: 25).

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أداءه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج. (الفالح، 2001: 18).

ويعرف الأغبري الرضا الوظيفي بأنه يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني. (الأغبري، 2002: 17).

إن رضا العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين (شاويش، 2004: 110).

وعرف الزايد (2005: 55) الرضا الوظيفي بأنه: " عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته، من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة ".

في حين عرفت حمامي (2005: 76) الرضا الوظيفي بأنه شعور داخلي يكون إيجابياً نحو العمل فيزيد من الإنتاج، أو سلبياً فيؤدي إلى التقاعس عن العمل، وهناك عدد من الأمور التي تؤثر فيه، منها ظروف العمل، والعمل نفسه، ونظام المكافآت والحوافز، والعلاقات مع الزملاء.

ويعتبر الرضا الوظيفي مفهوماً أكثر دقة واستخداماً، وهو يعني بكل وضوح أن الرضا نابغ من العمل نفسه، وليس من أي مصدر آخر، ويعني أيضاً أن التغييرات يمكن أن تحدث من خلال الوظيفة وأن درجة التحسن التي تطراً يمكن أن يتم قياسها.

ويرى الصيرفي (2008: 133) أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً و ما يطمح إلى تحقيقه.

أما لاندر (lander, 2009: 177) فقد أشار إلى أن مفهوم الرضا الوظيفي يدور حول فكرة أساسية مفادها: أن الرضا يتمركز حول موقف العامل إيجاباً م، أو سلباً تجاه عمله، أي تقديره لعمله من حيث ميله له، أو كرهه له.

ويرى الباحث من خلال عرض هذه التعريفات المتعددة من القديم إلى الحديث أن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور بالارتياح النفسي تجاه العمل والعاملين يظهر من خلال سلوكه الخارجي في حرصه على حسن التعامل وزيادة الإنتاجية، وذلك نتيجة ما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية من هذه المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها

عوامل الرضا الوظيفي

تتعدد العناصر التي يمكن أن تحدد الرضا الوظيفي لدى الفرد بطبيعة وتنوع العمل وشموليته والفئات التي يتعامل معها بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ويمكن القول إجمالاً أن كل ما يحيط بالفرد ويؤثر فيه قد يعتبر عاملاً من عوامل الرضا الوظيفي وعنصراً من عناصره.

ولقد واجه الباحثون صعوبة كبيرة في تحديد عوامل الرضا الوظيفي بسبب كثرة الميول المفضلة لدى كل فرد، وأن هذه الميول غير محددة، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات يمكن أن تكون هي عناصر الرضا الوظيفي (Dutka , 2008: 244)

كما ذكر الطويل (2006: 87) قائمة من العوامل المؤثرة في رضا الأفراد ومن بين هذه العوامل: الأجر، والاستقرار في العمل، وظروف العمل، وتقدير العمل المنجز، والقيادة العادلة والكفاءة، والفرص المتاحة، والانسجام مع الزملاء في العمل، والمزايا والحوافز خلاف الأجر، والمركز الاجتماعي، والقيام بعمل له أهمية.

أما الكايد (2004: 99) فقد حدد تسعة عوامل للرضا الوظيفي هي: النمو النفسي، والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بالعمل، والرواتب والضمانات، والمسؤولية، والاعتراف والتقدير، والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين، وفرص التقدم والنمو المهني، وظروف العمل، وبيئته المادية (إضاءة، تهوية).

ويرى الباحث وبعد هذا العرض للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بشكل عام، أن أهم العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي والتي يتفق عليها الباحثون يمكن أن تتمثل في الآتي:

(1) الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية .

(2) العمل وظروفه وطبيعته .

(3) التقدير واحترام الذات والمكانة الاجتماعية التي يشغلها الفرد .

(4) العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل .

(5) الانتماء للمهنة .

(6) الأمن والاستقرار الوظيفي.

وهذه العوامل تغطي الجوانب الفنية والإدارية والاجتماعية والنفسية للمشرف داخل العمل.

أهمية دراسة الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية.

ولا شك أن دراسة للرضا الوظيفي للمشرفين هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتتكشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية أن تكون أكثر اهتماماً نظراً لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره. فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة المشرف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعملتي (البدوي، 2006: 33).

ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد (المشعان، 1993: 12).

وقد تطرقت الحنيطي (2007) إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

1. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
2. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
3. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
4. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج (الحنيطي، 2007: 35-36).

وقد أشارت السلوم (1997: 32) إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف الإدارة على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيتها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية.

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنتشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها (الأغبري، 2002: 170).

والباحث رأى أن الاهتمام بالرضا الوظيفي لم يكن له في حد ذاته بل كان للأمر التي يؤثر عليها الرضا وتسمى نتائج الرضا كالأداء والإنتاجية وغيرها، فكان من الضروري أن تتم دراسته لأنه يعتبر من الأمور المتغيرة باستمرار.

نظريات الرضا الوظيفي

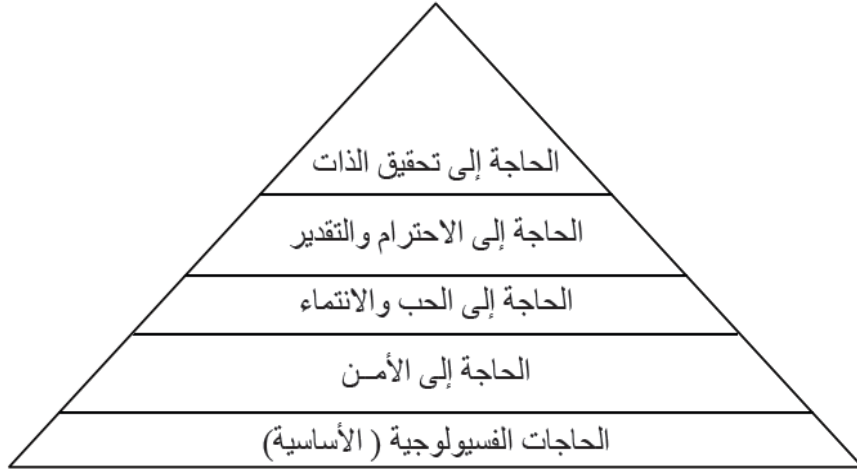
هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي حيث توضح أن كلاً من الرضا الوظيفي والدوافع والحوافز تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعاً بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته، ومن أهم هذه النظريات:

أولاً : نظرية ماسلو للحاجات Maslow's Theory For Needs

قام عالم النفس أبراهام ماسلو A. Maslow بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي والفيولوجي ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة. والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة، ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي، فمثلاً عدم إشباع الحاجات الدنيا الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليصبح الحاجات تبعاً لتسلسلها (المشعان، 1993: 58) وذكر العميان (2002: 282-285) أن ماسلو قسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات وزعها كالتالي:

- 1) الحاجات الأساسية وتسمى أحياناً الفسيولوجية أو الطبيعية العضوية كحاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية
- 2) الحاجة إلى الأمن والضمان وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.
- 3) الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف والقبول من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.
- 4) الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات وتمثل الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.

(5) الحاجة إلى تحقيق الذات وتحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتُعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات. ويمثل الشكل (3-2) التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية وفق نظرية ماسلو



الشكل (3-2) التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية وفق نظرية ماسلو (العميان، 2002 : 285).

وجوهر نظرية ماسلو، كما بينه سالم وآخرون (1998: 2) لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات (الدوافع) عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد. وعلى الرغم من أن هذه النظرية لا تفسر بشكل صحيح وكلي الحفز الإنساني، إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد.

واستفاد الباحث من هذه النظرية في أن على ذوي الاختصاص إشباع هذه الحاجات مجتمعة لدى المشرفين التربويين دون إهمال أو إخلال في ترتيب إشباع هذه الحاجات حتى يتحقق الرضا الوظيفي عن العمل، فالمشرف التربوي بحاجة إلى راتب يكفل ويسد احتياجاته وأسرته، والمشرف التربوي بحاجة إلى أمن واستقرار وظيفي في عمله وبعد إحالته على التقاعد، كما أن المشرف بحاجة إلى تكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية وإشاعة جو من الألفة والمحبة بينه وبين زملاء العمل، كما أن المشرف التربوي بحاجة إلى تقدير من المجتمع الذي يعيش فيه وصولاً إلى تقدير ذاته.

ثانياً: نظرية العاملين فريدريك هيرزبيرج Herzberg's Two Factors Theory

وتسمى أيضاً نظرية الصحة والدافعية ومضمون هذه النظرية يرتكز على أن لدى كافة الكائنات البشرية نوعان من الحاجات وهي الحاجة إلى تجنب الألم والحاجة إلى النماء النفسي، وتهم الأولى

بالسلامة والصحة المادية، وتسمى عوامل الصحة والثانية تهتم بحاجات النماء النفسي وتحقيق الذات وتسمى عوامل دافعية.

أ- عوامل الصحة:

وهي تلك الجوانب في العمل التي إذا ما توفرت بشكل ملائم تشبع حاجات تجنب الألم لدى العاملين، وغالبا ما تكون هذه من خارج جوهر العمل، وفي حال عدم توافرها فإنها تسبب شعورا بعدم الرضا، ويمكن حصر هذه العوامل في عشرة عوامل: سياسة المؤسسة، الإشراف الفني، الرواتب، العلاقات بين الأفراد في قمة الهرم الإداري، العلاقات بين التابعين والعلاقات بين الزملاء، وظروف العمل، المكانة، الأمن الوظيفي، تأثيرات العمل على الحياة الشخصية، الراتب (حمادات، 2008: 135 - 136).

ب- عوامل الدافعية:

وتسمى أيضا عوامل داخلية إلا أن هذه العوامل غالبا ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنة في داخله والتي في حال توافرها في العمل بشكل ملائم وإيجابي تؤدي إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها أو عدم ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا ويمكن حصرها في ست عوامل هي: الانجاز، التقدير، طبيعة العمل نفسه، المسؤولية، الترقى، احتمالية النماء.

ويرى الباحث تشابهاً في نظرية العاملين مع نظرية ماسلو في الحاجات بشكل عام والتي يجب تحقيقها ويرى الباحث أن هذه النظرية أكثر تفصيلاً وتخصصاً وشمولاً في تغطية جميع الجوانب التي تسبب الرضا الوظيفي لدى المشرف التربوي

ثالثاً : نظرية مكيلاند في الحاجات Maclelland,s Needs Theory

وضع هذه النظرية، كما جاء في العميان (2002: 292-298) ديفيد مكيلاند وصنفت هذه النظرية الحاجات الإنسانية إلى ثلاثة حاجات:

1) الحاجة إلى الإنجاز

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح، وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. أما الأفراد ذوو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلاً من

ممارسة المهن فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جداً كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء.

2- الحاجة إلى القوة

إن القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب هذه القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ويشير العميان(2005: 291) إلى وجود خمسة مصادر للقوة وهي:

- 1) قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.
- 2) القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.
- 3) القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.
- 4) قوة الإعجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.
- 5) قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

3) الحاجة إلى الانتماء

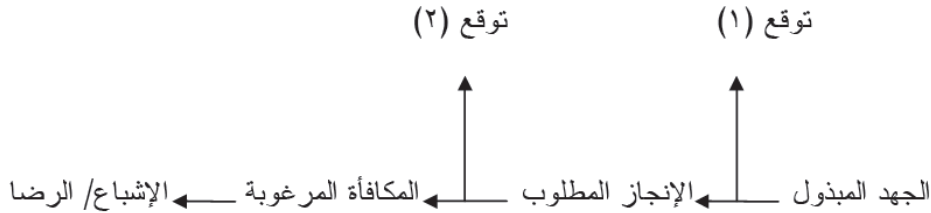
وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم. والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل(علاقي، 1981 : 559)

ويرى الباحث أن هذه النظرية أهملت الجانب المادي وأهميته، واعتبرت أن الإنسان لديه دافعية للإنجاز دون الالتفات إلى المادة وإن كان الجانب المادي ذو أهمية كبيرة لتسيير أمور الحياة في ظل زيادة متطلبات الحياة وتعقيدها.

رابعاً : نظرية التوقع The Expectancy Theory

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) وتفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي:(Crabbe, 2009: 145 – 16)

التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.
التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل رقم (4-2) الذي يوضح نموذج التوقع.



شكل رقم (4-2) نموذج التوقع (سالم وآخرون، 1995: 214).

وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته. لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة. وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج. وتعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي (سالم وآخرون، 1995: 214).

ويلخص الباحث ما جاء في النظرية أن الفرد ينجز عمله ويتوقع في النهاية الحصول على مكافأة توصله إلى تقدير واحترام ذاته وتوصله إلى الرضا الوظيفي، ويعتبر الباحث أن هذه النظرية تركز على الحوافز والمكافآت التي ينتظرها المشرف التربوي من عمله كثمرة يستحقها، وإن غياب الحوافز وتوقع المشرف بأن عمله لن يوصله إلى الحصول على ما يريد قد يقلل من رضاه الوظيفي.

(4) نظرية عدالة العائد Equity Theory

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله، تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا، مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه. وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز إلى أن الفرد يقيس

درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة، وبنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان، تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله. وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي: التقييم، المقارنة والسلوك ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل ونحو ذلك) والمخرجات (العوائد المالية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز والتقدير والاحترام وغير ذلك). أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي. وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين. وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردياً مع حجم المساواة المدرك (العميان، 2005 : 30)

وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

- ❖ تقليل الجهد المبذول في العمل.
- ❖ المطالبة بزيادة في الأجر.
- ❖ تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
- ❖ الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.
- ❖ ترك العمل. (Douglas, & Ferris, 2008: 235)

ويتفق الباحث مع ما عرض في النظرية أن العدالة شرط أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين وأن كل فرد يجب أن يكافئ ويحفز على قدر عمله فلا يتساوى من يعمل بإخلاص مع من لا يعمل ويتكل على غيره.

خامساً : نظرية التكيف الوظيفي: Theory of Work Adjustment

ثمة نظريات أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي ومنها نظرية التكيف الوظيفي حيث قام كل من جرين، داوس وويرز (Graen, Dawis and Weiss) عام (1968) بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. ويعتقد هؤلاء بأنه بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الموظف في عمله وبيئة العمل (العديلي، 1981: 37)

ويرى الباحث أن ظروف العمل لها أثر كبير في الوصول إلى الرضا الوظيفي فكلما كان انتماء الفرد كبيراً كان عطاؤه وتفانيه أكبر.

سادساً : نموذج ستيرز وبورتر : Steers and Porter Mode

اقترح ستيرز وبورتر (Steers and Porter) في كتابهما "الدوافع وسلوك العمل" نموذجاً متكاملًا للدوافع حيث افترضا بأن الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها من خلال هيكل متعدد الجوانب. ويرى الباحثان أن أي نظرية متكاملة في الدوافع إذا أريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العملي فإنها ينبغي أن تعنى بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات المهمة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة وهي كما ذكر العدلي (1981 : 52-53)

١/ صفات ومميزات الفرد:

وهي الفروق الفردية التي يحملها الموظف معه إلى العمل الذي يؤديه مثل المصالح أو الرغبات والاتجاهات أو المواقف والحاجات وقد بين المؤلفان أن المصالح أو الرغبات هي التي توجه انتباه الفرد، ويعتقدان بأن اتجاهات الموظفين أو اعتقاداتهم قد تلعب دوراً مهماً في دفعهم إلى الأداء.

٢/ صفات ومميزات العمل:

وهذه تشمل العوامل ذات العلاقة بتوزيع عمل الفرد على نشاطات مختلفة والمهام ونوع التغذية العكسية التي يتلقاها من إنجازات العمل.

٣/ خصائص بيئة العمل:

وهذه تُعنى بطبيعة البيئة العملية أو التنظيمية فعوامل بيئة العمل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:

الأولى: ترتبط مع بيئة العمل المباشرة مثل جماعة العاملين.

الثانية: ترتبط بالمشكلات الأوسع على نطاق المنظمة مثل نظام المكافآت والحوافز.

ويرى الباحث أن هذه النظرية تتسم بالشمول لإدراكها للتفاعل بين العناصر المكونة للعمل وأن هذه العناصر تؤثر مجتمعة في الرضا الوظيفي للمشرف التربوي.

سابعاً : نظرية الجماعة المرجعية Reference Theory

(قدم هولين وبلود Hulin & Blood) هذه النظرية عام ١٩٦٨ وتفترض هذه النظرية أن الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها الفرد تشكل عاملاً هاماً في تفهم أبعاد الرضا الوظيفي لديه، فالفرد يقارن نفسه بجماعته المرجعية وينظر هل هو يحصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته أم لا؟ فإن كان الفرد أقل من جماعته المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا ومما يؤخذ

على هذه النظرية أنها لم توضح الكيفية التي يختار على أساسها الفرد جماعته المرجعية ولم تحدد المميزات التي تصلح للمقارنة وهذا يحتم تدخل شخصية الفرد في اختيار جماعته المرجعية وفي كيفية مقارنة نفسه بها (القوس، 2001: 19)

ويرى الباحث أن على الفرد مقارنة نفسه بالعاملين الأفضل أو الذين يساوه في عمله، كما يرى الباحث أن العاملين لا يتساوون في عملهم، فالاختلاف سنة، ولكن يمكن أن تشجع هذه النظرية على المنافسة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

ثامناً : نظرية المقاومة Opponent Theory

قام لاندي (Landy) بتقديم هذه النظرية عام 1987 وعرفت بنظرية المقاومة وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها. فرضا الفرد يكون عالياً في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئاً فشيئاً. ويعتبر لاندي أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفية وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لديه وذلك لحفظ التوازن ذاتياً وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا. ويبين لاندي أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أم إيجابية لأنها تعتبر حالة غير طبيعية قد تؤدي للفرد. ويؤكد لاندي أن هذا العامل الذاتي يعد من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. كما وأن وظيفة الحماية هذه تعتبر مسئولة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد (الحري، 1995: 28)

ويرى الباحث أن من يبدأ قوياً يستمر قوياً حتى لا تضعف الدافعية ويحدث الانطفاء، فالمشرف بحاجة إلى تطوير ذاته باستمرار، والمشرف يصبح مع مرور الوقت خبيراً، يزداد تقدير المجتمع له ويزداد تقديره لذاته واحترامه لها، كما أن ما يحصل عليه من راتب قد يزداد لأقدمية المشرف.

تاسعاً : نموذج لولر Lawler Model

يرى لولر Lawler أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في عمله تقريباً واحدة وذات علاقة بثلاثة أبعاد بالنسبة للعمل الوظيفي وهذه الأبعاد الثلاثة تتدرج كما يلي:

- (1) الراتب.
- (2) الإشراف (المديرين وعلاقاتهم وأنماطهم القيادية).
- (3) الرضا عن العمل ومحتوى الوظيفة كالإنجاز والمسؤوليات والصلاحيات (الحري، 1995: 27)

ويلاحظ الباحث أن هذه النظريات أسهمت بشكل كبير في توجيه الأنظار نحو الاهتمام بالعاملين، وتقدير واحترام التفكير بهم، لأنهم العامل الحاسم في بناء المؤسسات وتقدمها وازدهارها. كما تعد محاولات جادة في تفسير السلوك الإنساني وخاصة في مجال العمل، والتنبؤ به، بغية توجيهه لتحقيق أهداف العمل من جهة وتهيئة ظروف وشروط العمل المناسبة، التي تحقق رضا العاملين، وتزيد من دافعيتهم للعمل، ورغبتهم بالاستمرار فيه من جهة أخرى. كما أكدت هذه النظريات أهمية العمل، وقيمه، ودوره كقوة دافعة، وشخصت العوامل المؤثرة في مستوى دافعية العاملين للعمل، إلا إن كل النظريات لا تخلو من بعض الثغرات أو الغموض الذي يحتاج إلى مزيد من الدراسات الميدانية لتفسيره.

ويرى الباحث إجمالاً أن كل النظريات تكمل بعضها بعضاً وتفسر الحاجات التي يمكن أن تسبب الرضا الوظيفي وتزيده عند المشرفين التربويين، والأخذ بها جميعاً يؤدي إلى الوصول إلى درجة من الإتقان والشمولية في الوصول إلى رضا المشرف التربوي.

أنواع الرضا الوظيفي Job Satisfaction Types

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وهناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإن الباحثين قسموا الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة صفنها الرويلي (2003: 18) إلى :

1) أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

* **الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير والقبول، والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

* **الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

* **الرضا الكلي العام** وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

2) أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.

ويعتبر مناخ العمل محددًا مهمًا للرضا الوظيفي فقد افترض كل من فريد لاندر ومورجوليس (Friedlander and Morgulies) عام 1969 بأن مناخ العمل يعتبر محددًا أولياً للرضا الوظيفي مع اعتبار القيم بمثابة مؤثرات تلطيف للعلاقة بين المناخ والرضا الوظيفي (العديلي، 1981: 43).

قياس الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة. ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية. وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه، حيث تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة للبيانات (الرويلي، 2003: 22)

ويعرض الباحث أهم أنواع مقاييس وأساليب قياس الرضا الوظيفي:

أولاً: أنواع مقاييس الرضا الوظيفي:

هناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي وهما:

أ / المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبؤ بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

ب/ المقاييس الذاتية:

ويقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم.

وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا.

١/ مقياس رسم الوجه، وهو من أقدم الأساليب.

٢/ طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين.

٣/ طريقة المقابلات الشخصية.

٤/ طريقة تحليل الظواهر وتتميز بإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار في عمله أو تركه، ويعاب عليها إغفال بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كأثر سلوكي كالدافعية.

٥/ طريقة قوائم الاستقصاء وتعتمد هذه الطريقة على إجابات المفحوصين على استقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي ومن أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي مقياس تكساس لقياس الرضا الوظيفي، ومقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي وقائمة وصف الوظيفة (البدراي، 2007: 41-42)

ويرى الباحث أن أفضل هذه المقاييس هو مقياس الملاحظة المباشرة لكنه يحتاج إلى وقت وجهد أكبر من المقاييس الأخرى، ويليه مقياس المقابلات الشخصية التي تحتاج إلى حنكة في وضع الأسئلة وطرحها، ومن ثم قوائم الاستقصاء المحكمة الإعداد، كما يرى الباحث أن استخدام أكثر من مقياس معاً هو الأفضل في الوصول إلى نتائج صادقة وثابتة.

القسم الثالث

واقع الإشراف التربوي في محافظات غزة

تمهيد ❖

مفهوم الإشراف التربوي وتطوره ❖

أهداف الإشراف التربوي ❖

مبادئ الإشراف التربوي ❖

كفايات المشرف التربوي ❖

مهام المشرف التربوي ❖

تمهيد

إن العملية الإشرافية بوصفها أحد أنظمة النظام التربوي في فلسطين تحظى برعاية واضحة، وذلك لتحقيق الإنسان، حيث يتولى الإشراف التربوي مسئولية المتابعة الميدانية للتأكد من تحقيق غايات التعليم وأهدافه وفق السياسات المعتمدة له، كما أن المشرف التربوي هو همزة الوصل بين الميدان التربوي وإدارة التعليم ينقل إليها آراءه ونظراته عن سير العمل بالشكل المطلوب، والتقصير الذي قد يحدث بعد أن يقف على طبيعة الممارسات التربوية بالملاحظة، والحوار والبحوث والدراسات.

ولم يعد الإشراف مجرد مراقبة وتفتيش على المعلمين، فقد تطور تطوراً كبيراً، فأصبح قيادة وبناء علاقات إنسانية وتوجيهاً يهدف إلى تحسين العملية التعليمية بكافة جوانبها، وقد تطورت أهداف الإشراف التربوي، وتتنوع مهام المشرفين التربويين وتطورت الأساليب الإشرافية المستخدمة لتقويم العملية التربوية، ولم يعد الإشراف التربوي فردياً كما كان سابقاً، بل أصبح نشاطاً جماعياً تعاونياً يهدف إلى مساعدة المعلمين على أداء عملهم التربوي بكفاءة واقتدار. ولما كان المشرف التربوي أحد أركان العملية التعليمية التربوية، فإنه يواجه مشكلات عدة تتطلب الدراسة والمعالجة، وقد أخذ الباحثون على عاتقهم منذ زمن بعيد بدراسة الإشراف التربوي والتنويه لأهمية دوره ووجوده والاهتمام بتحديثه وجعله يسير نحو الأفضل (الثبيني، 2007 : 2).

ويشمل هذا الفصل لمحة عامة عن الأدب النظري الذي تناول موضوع الإشراف التربوي من حيث: مفهومه، ومراحل تطوره في قطاع غزة، وكذلك أدوار المشرفين التربويين وكفاياتهم وسيتم توضيح ذلك كالآتي:

لقد حدث تطور لافت في مفهوم الإشراف التربوي خلال العقدين الأخيرين، شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية التي تنمو وتتطور نتيجة الأبحاث والدراسات التربوية المتواصلة، وخصوصاً بعد أن كشفت هذه الدراسات جوانب القصور في الأنماط السابقة للإشراف التربوي، أو فيما كان يعرف بـ (التفتيش) و (التوجيه التربوي) في محاولة لتلافي أوجه القصور، وإحداث التغييرات المنشودة في عمليات التعليم والتعلم بأساليب جديدة تأخذ في حسابها البعد الإنساني إلى جانب البعد المعرفي، كما تعتمد مبدأ التنمية المستدامة ومبدأ التعلم مدى الحياة.

ولقد مر الإشراف التربوي في قطاع غزة بعدة مراحل ومحطات فقبل تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية لمهامها في إدارة شؤون وزارة التربية والتعليم ساد نمطان من الإشراف التربوي عندنا

أولهما: التفتيش الذي كانت الزيارة الصفية أسلوبه الوحيد بهدف متابعة المعلم وتقويمه والوقوف على مدى ما حصله الطلاب من معارف ومعلومات ، ثم تطورت مهام المفتش لتشمل مهام فنية وإدارية ، وثانيهما : مرحلة التوجيه التربوي الذي أصبح ينظر للعملية الإشرافية على أنها عملية إنسانية ديمقراطية تعاونية تشخيصية تهدف لتطوير العملية التعليمية التعلمية ولكن ظلت الزيارة الصفية تشكل الأسلوب الشائع وبقيت الزيارات متأثرة بنمط التفتيش السابق.(وزارة التربية والتعليم العالي، 2009 : 45)

وتذكر وزارة التربية والتعليم العالي(2009 : 47) أنه السلطة الوطنية الفلسطينية ومنذ تسلمها لزام الأمور سعت بخطى حثيثة لتطوير الإشراف التربوي منذ سنة 1994 م ، حيث أطلعت على الأساليب الإشرافية المطبقة في معظم البلدان العربية المجاورة وكثير من دول العالم المتطورة علميا ، وقامت بتأهيل وتدريب كوادر من المشرفين والمديرين للقيام بمهمة الإشراف التربوي برؤية حديثة هدفها الرئيس النهوض بمستوى جميع أطراف العملية التعليمية من خلال النمو المهني المستمر لتقديم خدمة فنية متخصصة للمعلم في أبعادها الأكاديمية والمهارية والقيمية وفقا لحاجاته المهنية ، وقد مرت تلك التطورات بعدة مراحل من أبرزها :

أولا: في الفترة الواقعة بين (1994-2005) شهدت بداية التطور في الإشراف التربوي بالتحول من الأدوار السابقة إلى أدوار جديدة اتسمت بالدعم والمساندة ومن ملامح هذه المرحلة:

1. استحداث مراكز إشرافية جديدة كرئيس قسم الإشراف التربوي ومشرف التدريب ومشرف المرحلة .

2. استحداث أدوار جديدة في عمل المشرف مثل: الإشراف العام، وإعداد مواد تدريبية، وتدريب المعلمين، وتدريب المديرين.

تنظيم العملية الإشرافية وتقنينها وفق تعليمات واضحة مكتوبة.

ثانيا : بعد العام 2005 م تم انتهاج أنماط جديدة من الإشراف التربوي ، ومنها :

1. الإشراف التخصصي: ويضم:

- إشراف المباحث: ويتم فيه متابعة المعلمين الذين يدرسون المباحث للصفوف (5-12)

باستثناء مشرفي اللغة الإنجليزية الذين يتابعون معلمي الصفوف (1-12).

- إشراف المرحلة الأساسية الأولى: وفيه يتم تخصيص مشرفين من تخصصين مختلفين

(علمي وأدبي) للإشراف علم المعلمين في هذه المرحلة للصفوف (1-4).

2. **المتابعة الشاملة** : وتقوم على تشخيص كل ما يتعلق بالعملية التعليمية التعليمية من مصادر بشرية ومادية من خلال النظر للمدرسة باعتبارها وحدة مستقلة بهدف الوقوف على مدى تحقيقها لأهدافها

3. المشرف الصديق (التعاوني) : وهو الذي يعنى بتقديم الدعم والمساعدة لمعلمي المدرسة أو فئة منهم في موضوعات أظهرت المدرسة الحاجة إليها بناءً على زيارة المتابعة الشاملة أو حاجة بعض المعلمين ذوي الأداء المتدني.

4. الإشراف العام : اقتصر العمل فيه على مرافقة مدير المدرسة كمشرف مقيم في زيارة صافية لأحد معلمي المدرسة من تخصص مختلف عن تخصصهما، والنمو المهني للهيئة التدريسية .

5. المشرف المقيم (الداعم) : يقوم على فكرة تواجد المشرف في المدارس أطول فترة ممكنة بهدف النهوض بالواقع التعليمي ، ومن أبرز مهامه ما يلي :

- أ. زيارة معلمي مبحثه في المدارس المعنية .
- ب. القيام بدور الملاحظ في المدرسة وكتابة تقرير وصفي بذلك .
- ت. القيام بدور الإشراف العام من حيث:
- ث. المدير مشرف مقيم وتتضمن مرافقة مدير المدرسة في زيارة صافية في غير تخصصه ومتابعة تنفيذ الخطط العلاجية وتحصيل الطلبة.

ج. حاجات المعلمين التدريسية التي تسهم في تحقيق النمو المهني لهم.

6. **متابعة المشاريع الريادية** : يقوم المشرف المتابع للمشروع الريادي بزيارات للمدارس المطبق فيها المشروع للوقوف على مدى الإنجازات وأثر المشروع في تحسين العملية التعليمية التعليمية والتوصيات والاقتراحات التي تسهم في تطويره وتذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق المشروع (وزارة التربية والتعليم العالي، 2009 : 48).

مفهوم الإشراف التربوي الحديث:

يعد الإشراف التربوي عنصراً هاماً من عناصر النظام التربوي والاهتمام به ينعكس على العملية التربوية والمشرف التربوي له فاعلية ملموسة في تطوير العملية التربوية، ولذا يجب إعداده لمواكبة التغيرات والتطورات الإدارية والإشرافية بصورة تكفل له القيام بدوره بما يحقق الأهداف التربوية.

والإشراف لغة كما عرفه ابن منظور (1993: 666-667) مصدر أشرف من الأصل شرف، وأشرف الشيء: علاه، والإشراف الحرص، والإشراف الشفقة، وشرف: ارتفع، وشرف الشيء: اطلع عليه من فوق وأشرف الشيء: علا وارتفع.

ويشير بفيتر (Pfeifter , 2001 :24) إلى أن الإشراف التربوي هو عملية التفاعل التي تتم بين أفراد المشرفين التربويين وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم أما الهدف النهائي من ذلك كله فهو تحسين تعليم الطلاب، وقد يتضمن تحقيق هذا الهدف تغيير سلوك المعلم، وتعديل المناهج وإعادة تشكيل البيئة التعليمية.

أما عريفيج (2007: 203) فيعرفه بأنه: "عملية قيادة ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسين التعلم وتنظيمه".

ورد في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2008: 4) أن الإشراف التربوي هو: "العملية المخططة والمنظمة الهادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم الطلبة، بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية التربوية؛ وبالتالي فالإشراف هو خدمة فنية متخصصة، يقدمها المشرف التربوي إلى المعلمين الذين يعملون معه؛ بهدف تحسين العملية التعليمية التعلمية".

ويرى الديراوي (2008: 13) بأنه: "عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف عناصر العملية التربوية، لتحقيق فرص تعلم مناسب للطلاب، وفرص نمو مناسب لسائر الأطراف".

وذكر الخريزي (2009: 15) "أن الإشراف التربوي عملية ديناميكية قيادية إنسانية فنية تهتم بالطالب، والإدارة المدرسية، والمناهج والمعلمين، وتنسيق الأنشطة الصفية من أجل تحسين العملية التربوية والتعليمية".

وعرفه المزمومي (2010: 98) بأنه: "مجموعة من الأنشطة التربوية المنظمة المستمرة التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والمعلمون وفق خطط مرسومة من أجل تحسين أداء المعلم معرفياً ومهنيًا و مهارياً، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية وتحقيق أهداف المجتمع.

ويلاحظ الباحث من خلال هذا العرض السابق للتعريفات أنها تتضمن المعاني التالية:

1- عملية مخططة منظمة.

- 2- الاهتمام بتحسين العملية التربوية التعليمية بكافة محاورها.
- 3- عملية تعاونية إستراتيجية تسعى لتحقيق الأهداف التربوية.
- 4- استثارة دوافع العاملين نحو التميز والنجاح

ويرى الباحث أن الإشراف يضم جميع جوانب العملية التربوية الفنية والإدارية، والمشرف التربوي لا يستطيع تحقيق ذلك ما لم يمتلك مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لأداء مهمته التربوية لتطوير نوعية التعلم وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية من خلال تعاون الجميع معه.

أهداف الإشراف التربوي:

بعد الحديث عن بعض جوانب الإشراف التربوي مثل مفهومه ومراحل تطوره. لابد من الوقوف على الأهداف التي يسعى الإشراف التربوي إلى تحقيقها وسيسترشد الباحث في ذلك بآراء ووجهات نظر ثلة من التربويين والمفكرين وعلى الرغم من توقعه بأنهم جميعاً يتفقون على هدف عام هو: تحسين وتطوير العملية التربوية، ولذا فإنهم قد يتفاوتون في وجهات نظرهم حول الحديث عن أهداف الإشراف التربوي لأن ذلك مرتبط بالمنظومة التعليمية التي ينتمي إليها هذا التربوي أو ذاك وسيعرض الباحث فيما يلي بعض آراء هؤلاء التربويين في المنطقة العربية والفلسطينية حول تلك الأهداف. التي تنقسم إلى قسمين:

- أ- الهدف العام، حيث يسعى الإشراف التربوي إلى تحسين الموقف التعليمي بكل ما يشمل من عناصر والارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية.
 - ب - الأهداف الجزئية وهي مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الإشراف التربوي، وتعتبر جميعها في خدمة تحقيق الهدف العام.
- حيث يرى (الخطيب وآخرون، 2000) أن هناك مجموعة من أهداف الإشراف التربوي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- توجيه المعلم إلى ما لديه من قدرات ومهارات تفيده في تدريسه وتحسين العملية التعليمية ومساعدته على إظهارها واستخدامها، وإتاحة الفرص لديه لإظهار ذلك كله، وما يمكن أن يعترضه من عقبات ومشكلات وكيفية تذليلها.
- 2- مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراساتها معهم ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة من البحوث.
- 3- لابد أن يقوم الإشراف بمساعدة المعلمين على التعاون فيما بينهم لتذليل الصعوبات المهنية وتشجيعهم على ذلك باستمرار.

4- إثارة اهتمام المعلمين وتشويقهم بالعملية التعليمية وتحسينها، أي أن يكون هناك استمرارية في التحسين، على ألا يكون التحسين واستمراره دون هدف، بل يرتبط بالهدف الذي يحدد بحيث يساعد هذا على نمو المعلمين نمواً مهنيًا مستمرًا. (الخطيب وآخرون، 2000: 139-140).

وبيضيف عطوي (2008) أن من أهم أهداف الإشراف التربوي هو:

- مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم و كفاياتهم لبلوغ الأهداف التربوية المعلنة من خلال:
- أ- نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية إلى المعلمين.
- ب- تدريب المعلمين على أداء بعض المهارات التعليمية.
- ج- زيارة المعلمين في صفوفهم ومساعدتهم على إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهونها.
- د- مساعدة المعلمين على تقويم نشاطاتهم ذاتياً مما يساعد المعلم على تطوير أدائه باستمرار.
- هـ- مساعدة المعلمين على إجراء الاختبارات الحديثة وطرق إعدادها وتحليل نتائجها(عطوي، 2008: 233).

أهداف الإشراف التربوي في فلسطين:

تماشياً مع الأدب التربوي العالمي، وانطلاقاً من تطوير العمل الإشرافي؛ فإن الحاجة ملحة لمواكبة المستجدات وتطوير الأدوات والوسائل في مختلف المجالات. وانطلاقاً من ذلك فقد سعى التربويون في فلسطين إلى تقديم فكرة الإشراف بما يتماشى مع النظرة العالمية للمفهوم. فلقد ذكرت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2008: 2) أهم أهداف الإشراف التربوي في فيما يلي:

- إعداد فريق تطوير من المشرفين التربويين.
- تنمية مهارات الاتصال والتواصل والملاحظة والتقويم والتغذية الراجعة لدى المشرفين التربويين.
- توعية المشرفين التربويين بعناصر العملية التربوية والتداخلات بين تلك العناصر.
- خلق آلية جديدة تساعد المشرف على تعميق دوره ومعرفة حاجاته من أجل دعم المدرسة كوحدة تدريب.

وترى (أبو سالم، 2008) أن أهداف الإشراف التربوي الفلسطيني بمفهومه الشامل لم تقتصر على دور المعلم والارتقاء بأدائه، وإنما تعداه ليشمل جميع عناصر العملية التعليمية، وهي كما يلي:

- العاملون من مشرفين ومديرين ومعلمين من حيث نموهم المهني وأدائهم.
- المتعلم من حيث نموه وتعلمه وحاجاته والمشكلات التي تواجهه.
- المنهاج من حيث تحليله وإثرائه وتطويره لملائمة المتعلمين والمجتمع.

- الإمكانات المادية والبشرية وذلك من خلال تنظيمها وتنسيقها، وتوفيرها وحسن الاستفادة منها في تحسين العملية التربوية وتطويرها.

- المجتمع المحلي والتفاعل مع البيئة المحلية وتوثيق الصلة بها. (أبو سالم، 2008: 66). ويرى الباحث أنه وبالنظر إلى أهداف الإشراف التربوي فإن مهمة المشرف التربوي مهمة معقدة، تحتاج إلى تخطيط دقيق وعميق وشخص كفاء مؤهل قادر على تحقيقها

مبادئ الإشراف التربوي

إن المبدأ هو النقطة الأولى التي ينطلق منها تفكير الإنسان في أمر أو أمور معينة، ومن ثم يمكن تحديد ما هو الصواب (الذي لا يتعارض مع هذه النقطة) والخطأ (الذي يتعارض معها). وكذلك فإن للإشراف التربوي نقاطاً ينطلق منها نحو المفهوم الشامل.

ومن مبادئ الإشراف الفني التخصصي: (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2008).

- 1) عملية الإشراف التربوي عملية تعاونية فنية تهدف إلى تحسين التعلم والتعليم، وتطوير الموقف التربوي، وهي تخلو من التسلط والفقوية.
- 2) المتعلم هو محور العملية التعليمية، والمعلم منظم لها.
- 3) المعلم هو صاحب القرار الأقوى في ممارسة مهنته. واحترام المعلم، وإتاحة الفرصة له للمشاركة في عملية التقويم؛ أمران أساسيان لضمان تعاونه ونجاح عمله.
- 4) مهنة التدريس مهنة فنية لها أسس علمية متطورة. والمعلم بحاجة للتأمل في ممارساته، واستقبال التغذية الراجعة من الخبراء كل في مجاله.
- 5) المشرف التربوي خبير تربوي يقدم المشورة والعون للمعلم، بعد أن يقوم الأخير بتحديد حاجاته وحاجات طلبته بنفسه، وعلى المشرف الاستجابة لهذه الحاجات.
- 6) الإشراف التربوي ليس عملاً صفيّاً فحسب، بل هو تطوير للموقف التربوي كلياً، وبالتالي ليس هناك أسلوب إشرافي أفضل من غيره (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2008: 6).

ويرى الباحث أن هذه المبادئ هي التي تحكم سير الإشراف التربوي وتوجهه فلا يحيد عما خطط له ولا يختلط مع ما سبق من مفاهيم سبقته، فإذا رأينا الإشراف التربوي ينصب على المعلم فقط دون الرجوع إلى محور العملية التعليمية فإن الإشراف التربوي قد خرج عن إطاره ودعت الحاجة إلى تقويمه.

كفايات المشرف التربوي

لم يكن يلتفت في السابق إلى كفايات المشرف التربوي قبل حدوث التطور في مفهوم الإشراف التربوي، أما اليوم فإن الأمر يتطلب خلاف ذلك لنمو المفهوم نمواً كبيراً والانتقال إلى مرحلة أوسع في العمل الإشرافي.

إن الكفاية هي قابلية الإنجاز، والكفاية الإشرافية هي اتحاد من المعلومات والخبرات المناسبة للحصول على مخرجات ذات علاقة بمهام المشرف التربوي، وإن متطلبات التطوير تحتاج إلى التغيير، لذا على المشرف امتلاك مهارات قيادية وقدرة على التغيير، حيث يقع على عاتق المشرف التربوي كثير من المسؤوليات والمهام القيادية التربوية التعليمية، لذا فإنهما بحاجة إلى كثير من الكفايات الإشرافية لكثير من أساليب الإشراف والتوجيه لكي يتمكن من أداء أدوارهم ومهامهم بنجاح وفاعلية. (بلفيس، وعبد اللطيف، 1991: 4)

- هناك بعض الكفايات التي حددتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2008: 38) ومنها:
- **كفايات مهنية وتقنيات الإشراف:** باشتراك جميع ذوي العلاقة واستخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة ووضع خطط لتطوير العملية الإشرافية.
 - **كفايات تطوير المناهج:** وتشمل إعداد وتجريب وتقييم المناهج الدراسية وتدريب المعلمين علي تنفيذ المناهج المتطورة.
 - **كفايات التقييم:** وتشمل مهارات تقييم المشرف لعمله بالإضافة إلي تقييم المعلمين وجوانب العملية التربوية المختلفة وكذلك إكساب المعلمين مهارة التقييم بأنواعه المختلفة بما في ذلك التقييم الذاتي ومهارة توظيف نتائج التقييم لتطوير عمليا.
 - **كفايات التغير والتطوير:** وتشمل حصر العوامل المؤثرة في تغيير وتوظيف نتائج البحوث والدراسات التربوي.
 - **كفايات العلاقات الإنسانية:** وتشمل احترام شخصيات المعلمين واجتهاداتهم والاعتراف بقدرتهم وإقامة علاقات طيبة معهم.
 - **كفايات العلاقات العامة:** وتشمل تنمية علاقات إيجابية بين المدرسة والمجتمع وتوظيف إمكانياتهما المشتركة لخدمة العملية التعليمية.
 - **كفايات إدارية:** وتشمل تهيئة البيئة المناسبة ليعملوا بكفاية وفاعلية واطمئنان.

ويرى الباحث أن هذه الكفايات شاملة تتعلق بكل جوانب عمل المشرف وهذا يجعل من مهمة المشرف التربوي مهمة معقدة وليست بالسهلة، ويحتاج المشرف إلى خبرات واسعة في مجال عمله حتى يستطيع الإتقان والوصول إلى المهارة.

مهام المشرف التربوي

إن الدور التربوي الهام الذي يفترض أن يقوم به المشرف التربوي دور معقد ؛ لأن المشرف التربوي مسئول عن تطوير قدرات المعلمين ومتابعة نمو الطلاب من خلالهم كما أنه مطالب بأدوار بأخرى تتصل بالمنهاج وتقييمه والوسائل التعليمية وتقييمها؛ ولذا فإن مهام المشرف التربوي كبيرة تتطلب أن يكون مؤهلاً ومدرّباً تدريباً كافياً للقيام بها.

وتوضح وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2008: 50 - 51) عدداً من مهام المشرف التربوي ومن أبرزها:

- 1) وضع خطة تطوير لمبحثه على مستوى المديرية ومتابعة تنفيذها.
- 2) وضع خطة لمتابعة المدارس في الإشراف العام.
- 3) التحضير للزيارات الإشرافية مسبقاً.
- 4) الاحتفاظ بسجل يحتوي على قوائم بأسماء معلمي مبحث إشرافه: الجدد والمستجدين والقدامى وتفرغ المعلومات المطلوبة على ملفات البطاقة الإشرافية (اليومية والسنوية).
- 5) تقييم عمل المعلمين فنياً، وكتابة التقارير الإشرافية التخصصية والعامّة.
- 6) تقديم التغذية الراجعة للمعلمين والمدير بعد كل زيارة.
- 7) تفرغ التقارير الإشرافية في سجل الإشراف التربوي في المديرية.
- 8) متابعة نتائج التقارير ورفعها للجهات المعنية.
- 9) العمل على تنمية قدرات المعلمين وتدريبهم من خلال الإشراف التعاوني، أو من خلال إعطاء الدروس التطبيقية وعقد الاجتماعات الدورية والأيام الدراسية والدورات المختلفة وتنظيم تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين في المدرسة الواحدة وبين المدارس.
- 10) تقديم التوصيات والاقتراحات في تنقلات المعلمين.
- 11) إبداء الرأي في المرشحين لتعيينهم معلمين من خلال المقابلات الشخصية.
- 12) تشكيل لجنة مبحث، والإشراف على أنشطتها، والمشاركة في فعاليتها.
- 13) العمل على إغناء المنهاج من توزيع للنشرات وتحليل لوحات مختارة من المقررات الدراسية، واقتراح أنشطة معينة.
- 14) تقديم تقرير شهري وآخر سنوي حول إنجازاته في الإشراف التخصصي والعام ولجان المباحث.

ويذكر اوفاندو و هاكستين(8-7 : Ovando & Huckestein , 2003) أن مهام

المشرف التربوي تتصل بالأبعاد التالية:

- 1- الاتصالات المهنية مع المعلمين.
- 2- تنمية المعلمين تنمية مهنية.
- 3- البرنامج التعليمي.
- 4- التخطيط والتغيير.
- 5- الدافعية والتنظيم.
- 6- الملاحظة الصفية واللقاءات.
- 7- المناهج.
- 8- حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- 9- خدمات المعلمين الإشرافية.
- 10- العلاقات مع المجتمع المحلي.
- 11- التقويم.

كما يرى الباحث أن الغرض الأساسي من عرض المهام والمهارات التي تتعلق بعمل المشرف لتوضيح كمية العمل المطلوب من المشرف والذي يمكن أن يسبب له ضغوطاً في عمله.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

القسم الأول: الدراسات العربية

القسم الثاني: الدراسات الأجنبية

القسم الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل استعراضاً للعديد من الدراسات السابقة العربية، التي تناولت موضوع ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، والتي استطاع الباحث الحصول عليها وجمعها، بعد عملية بحث أجراها عبر تقنيات البحث المختلفة والمتداولة وقد قام الباحث بترتيبها بشكل متسلسل من الأحدث إلى الأقدم في هذا المجال، وقد تجمع لدى الباحث عدد كبير من الدراسات التي تناولت موضوع ضغوط العمل في مجالات متعددة، فقام بانتقاء مجموعة من الدراسات بسبب قربها من دراسته الحالية.

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة عابدين (2011) بعنوان: "الاحترق النفسي لدى المشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية"- فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (197) مشرفاً تربوياً، وكانت أداة الدراسة استبانة باستخدام مقياس ماسلاش المعرب للاحتراق النفسي، وأظهرت النتائج أن مستوى الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين متوسط في بعدي الإجهاد الانفعالي وتبلد المشاعر وعال في بعد نقص الشعور بالإنجاز، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين تبعاً لجنس المشرف ومؤهله العلمي، كما أظهرت النتائج أن أبرز مصادر الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين ارتبطت بمجالات النمو المهني والعلاقة مع المعلمين والأمور الشخصية ومهنة الإشراف بينما ارتبطت أدنى مصادر الاحتراق النفسي لديهم بالعلاقة مع الرؤساء والزملاء وطبيعة العمل. ومن أهم توصيات الدراسة أن تعتمد وزارة التربية والتعليم إلى منح المشرفين التربويين الحوافز التشجيعية والمنح الدراسية لإكمال دراستهم العليا وأن تزيد عدد المشرفين التربويين لتخفيف العبء عنهم وأن تتبنى وزارة التربية والتعليم سياسة إصلاح عن طريق اختيار المعلمين الأكفاء القادرين على العطاء والإنتاج.

2. دراسة الجمل (2010) بعنوان: "مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية - فلسطين (دراسة ميدانية)".

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وفقاً لعدة متغيرات والتعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى الإداريين حسب

مجالات الرضا، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (245) موظفاً (موظفين إداريين، مشرفين تربويين، رؤساء أقسام)، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (77) فقرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي العام في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية دون المتوسط بنسبة مئوية (55%)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين وفق متغيرات الوظيفة والمديرية. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي برفع درجة الرضا الوظيفي بإيجاد نظام عادل للعلاوات والترقيات والحوافز، وإعادة النظر في سن القوانين العادلة التي تعمل على توفير الأمن الوظيفي وتطوير قطاع الموظفين من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة وفقاً لاحتياجاتهم.

3. دراسة شبير (2009) بعنوان: " ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية وسبل التغلب عليها" - فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف على ضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة ومعرفة الاختلافات في درجة تقديرات عينة الدراسة من المدراء لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغيرات الدراسة وتحديد أهم السبل للتغلب على ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة صممت لهذا الغرض، وكانت عينة الدراسة شاملة لكل مديري المدارس في محافظات غزة والبالغ عددهم (364) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن مدراء المدارس يتعرضون لضغوط عمل متوسطة بنسبة مئوية بلغت (53.8%) كما أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق في ضغوط العمل الواقعة على المديرين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث كما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة أن تولي وزارة التربية والتعليم موضوع ضغوط العمل أهمية كبيرة لما لها من تأثيرات وسلبيات وانعكاسات على الموظفين كذلك قيام الوزارة بتخفيف الأعباء الملغاة على عاتق مدراء المدارس والتأهيل المستمر لمدراء المدارس.

4. دراسة الهياجم، (2008) بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مدينة تعز" - اليمن.

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي المشرفين التربويين في مدينة تعز و هل هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي في إشارة إلى المتغيرات من الجنسين، والتعليم، وسنوات من الخبرة في مجال التدريس، سنوات الخبرة والإشراف حجم العمل. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة لقياس رضا المشرفين التربويين، وأجريت الدراسة على عينة

عشوائية مكونة من (142) من المشرفين (ذكور وإناث). ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في مدينة تعز كان متوسطاً بنسبة مئوية بلغت (68%) ، ووجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين تعزى إلى متغير الجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى مجالي الإدارة المباشرة والراتب ولصالح المشرفات، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في مجالات: ظروف العمل، وفرص الترقية، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المعلمين. ومن أبرز توصيات الدراسة عمل برامج تدريبية للمشرفين التربويين حول الرضا الوظيفي، وإشراك المشرفين في تقديم المقترحات في كيفية التغلب على الصعوبات التي يرونها معيقة لعملهم. وإعطاء المشرف التربوي كافة مستحقاته المالية التي تتناسب مع طبيعة عمله، وإشراك المشرفين التربويين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشأن المعلمين والمقررات الدراسية من أجل تحسين الرضا الوظيفي للمشرفين وقبولهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل. ووضع معايير لتوزيع أعداد المعلمين الموكلين إلى المشرف الواحد على أن يراعى في ذلك حاجات مديريات التربية والتعليم المختلفة وظروفها.

5. دراسة الثبيتي (2007) بعنوان: "الضغوط الإدارية التي تواجه المشرفين التربويين وتأثيرها

على أدائهم الفني من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة - المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز الضغوط التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة الناتجة عن الجوانب التنظيمية وشخصية المشرف وعلاقاته مع الآخرين، وتحديد الجانب الذي يشكل ضغطاً إدارياً أكثر من غيره على المشرفين التربويين وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المشرفين حول الضغوط الإدارية التي تواجههم تعزى إلى متغير السن والمؤهل والخبرة تحديد العلاقة بين درجة الضغوط الإدارية التي تواجه المشرفين التربويين وبين درجة تأثيرها على أدائهم في العمل. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث بعمل استبانته وتوزيعها على عينة شاملة لكل المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم (180) مشرفاً ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك ضغوطاً إدارية متعلقة بالناحية التنظيمية وأن هناك تأثيراً كبيراً للضغوط الإدارية متعلق بالناحية التنظيمية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة وجود الضغوط الإدارية المتعلقة بالناحية التنظيمية وشخصية المشرف وعلاقته مع الآخرين تعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تأثير الضغوط الإدارية المتعلقة بشخصية المشرف تعزى للمؤهل العلمي والعمر. ومن أهم توصيات الباحث أن يتم تحديد صلاحيات المشرف التربوي من خلال اللوائح والأنظمة، وإيجاد نظام لتأهيل المشرفين وتطوير أدائهم.

6. دراسة العتابي (2007) بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين الإداريين وعلاقته بأدائهم المهني" - العراق.

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين الإداريين، والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين الإداريين ومستوى أدائهم المهني. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من المجتمع الأصلي للمشرفين التربويين الإداريين والبالغ عددهم (70) مشرفاً ومشرفة تربوية إدارية. وأعدت لهذا الغرض استبانتين الأولى لقياس الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين الإداريين وهي تتكون من مجالين (محتوى الوظيفة، وبيئة الوظيفة) والثانية لقياس الأداء المهني وتتكون من أربع مجالات (المجال الإداري، المجال العلمي، المجال المهني، ومجال العلاقات الإنسانية). وقد توصل الباحث إلى أن هناك رضا وظيفياً لدى المشرفين التربويين الإداريين بشكل عام عن وظيفتهم بلغت نسبته المئوية (66 %). كما ظهرت هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين الإداريين والأداء المهني، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالرضا الوظيفي للمشرفين التربويين، وأن تسعى الجهات المختصة لتوفير المناخ التنظيمي والبيئة المناسبة لعمل المشرف وتوفير التسهيلات اللازمة له.

7. دراسة (فلمبان، 2006) بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة" - المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات. والوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، وقد استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (103) مشرفاً تربوياً و (175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي، ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة الاهتمام بالضمانات الوظيفية للمشرف التربوي، وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل للمشرف ضماناً وظيفياً أثناء أو بعد تركه العمل

وتكليف المشرفات التربويات والمشرفين التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم لفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق.

8. دراسة (الشامان، 2006) بعنوان: "مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات

الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات" - المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإدارية في مدينة الرياض والتعرف على الفروق _إن وجدت_ في آراء أفراد الدراسة حو متغيرات الدراسة (العمر، المستوى التعليمي، مكتب الإشراف، عدد المدارس التي يتم الإشراف عليها، الخبرة، البرامج التدريبية، نمط الشخصية). كما سعت إلى الكشف عن درجة تأثير ضغوط العمل التنظيمية المتوقعة على متغيرات الدراسة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت الباحثة استبانة وطبقته على المشرفات التربويات بمدينة الرياض والبالغ عددهن (104) مشرفة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن كمية العمل والاتصال تأتي في مقدمة مصادر ضغوط العمل التنظيمية، في حين جاء صراع الدور من أضعف مصادر الضغوط تأثيراً على أفراد الدراسة. كما أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر وقد أوصت الدراسة بعقد المحاضرات والندوات التي تثير الاهتمام بموضوعات ضغوط العمل في مكاتب الإشراف للتعرف على الظاهرة وفهم أبعادها وتنمية مهارات الأفراد للتعامل مع نتائجها السلبية.

9. دراسة الرفوع (2005) بعنوان: "درجة الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين في جنوب

الأردن" - الأردن.

حيث هدفت هذه الدراسة للكشف عن درجة الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين في جنوب الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، طبقت على عينة مكونة من (135) مشرفاً. وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة صممت لهذا الغرض باستخدام مقياس ماسلاش وأظهرت النتائج أن درجة الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين متوسطة على تكرر أبعاد المقياس الثلاثة وشدتها، في حين أن الفروق في درجات الاحتراق النفسي لدى المشرفين لم تكن ذات دلالة إحصائية بحسب متغيرات الجنس والخبرة الإشرافية وعدد المعلمين الذين يشرف عليهم. ومن أهم توصيات الدراسة الاهتمام بموضوع الاحتراق النفسي للمشرفين التربويين، وتوفير الظروف الملائمة لعمل المشرف التربوي والاهتمام بالحوافز والراتب الذي يتقاضاه المشرف التربوي.

10. دراسة اليحيى (2003) بعنوان: "مدى رضا مشرفي التربية الميدانية عن عملهم

في الإشراف". المملكة العربية السعودية

والتي هدفت إلى التعرف على مدى رضا مشرفي التربية الميدانية عن عملهم في كلية التربية بجامعة الملك سعود. كما هدفت إلى التعرف على مدى اختلاف درجة الرضا عن العمل باختلاف الدرجة العلمية والقسم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع الاستبانة التي أعدت من قبل الباحث على جميع المشرفين والبالغ عددهم (35) مشرفاً وأوضحت نتائج الدراسة بأن مقدار درجة الرضا عن العمل لأفراد العينة بشكل عام أكثر من جيد. لكن نتائج الدراسة أظهرت عدم رضاهم عن بعض الجوانب التنظيمية والإدارية وبعض الجوانب المتعلقة بالطالب. وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية والقسم الذي ينتمي إليه المشرف. ومن أهم توصيات الدراسة توضيح مهام المشرفين التربويين وإعطائهم الصلاحيات الكافية للقيام بالعمل الإشرافي.

11. دراسة (السلوم، 2002) بعنوان: "عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا

الوظيفي للمشرفات الإداريات" - المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الرئيسة لضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي في كل من مدن: الرياض وجدة والدمام كما يراها أفراد الدراسة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة عشوائية عددها (240) من المشرفات التربويات في مناطق الرياض وجدة و الدمام. وتوصلت الدراسة إلى أن كمية العمل الذي تقوم به المشرفة الإدارية تعد من عوامل ضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات، كما يعد غموض الدور الذي تتعرض له المشرفة الإدارية أحد عوامل ضغوط العمل التنظيمية، كما يعتبر التطور والنمو المهني في مجال الإشراف التربوي أحد عوامل ضغوط العمل التنظيمية. ومن أهم توصيات الدراسة تخفيف العبء عن المشرفين التربويين بتعيين مشرفين جدد والاهتمام بالنمو المهني للمشرفين التربويين من خلال الدورات والاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي وإعطاء المشرف التربوي صلاحيات أكثر تتضمن العقوبات والترقيات.

12. دراسة الغانم (2001) بعنوان: "مستويات رضا المشرفين التربويين في محافظة

اريد عن الصلاحيات والمهام الموكلة لهم". الأردن.

حيث هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستويات رضا المشرفين التربويين في محافظة اريد عن الصلاحيات والمهام الموكلة لهم من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد قامت الباحثة بتطوير أداة لقياس مستويات رضا المشرفين التربويين

عن الصلاحيات والمهام الموكلة لهم وهي استبانة تكونت في صيغتها النهائية بعد التحكيم من (52) فقرة مثّلت كل منها صلاحية أو مهمة من صلاحيات ومهام المشرف التربوي، وقد طبقت الدراسة على (163) مشرفاً استجاب منهم (124) مشرفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات رضا المشرفين التربويين عن الصلاحيات والمهام الموكلة لهم كانت متوسطة إلى عالية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات رضا المشرفين التربويين عن الصلاحيات والمهام الموكلة لهم ضمن مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولم يكن لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة وكذلك التفاعل بين متغيرات الدراسة أي أثر ذو دلالة إحصائية في مستويات رضا المشرفين التربويين عن الصلاحيات والمهام الموكلة لهم ضمن مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل. وتضمنت الدراسة بعض التوصيات مثل: اهتمام الإدارات التربوية بتحسين العملية الإشرافية وتطويرها، والتركيز على الصلاحيات والمهام الموكلة للمشرفين التربويين، وزيادة نسبة الإناث في مهنة الإشراف التربوي وإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في مجال الإشراف التربوي.

13. دراسة شهاب (2001) بعنوان: مستويات الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين والمديرين في محافظة إربد - الأردن.

حيث هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستويات الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين والمديرين في محافظة إربد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على (151) مشرفاً تربوياً و(192) مديراً وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تضمنت مقياس ماسلاش، وأظهرت النتائج أن درجة تكرار الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين متدنية، بينما كانت متوسطة لدى المديرين؛ وأما درجة شدة الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين فكانت متوسطة في بعدي الإجهاد الانفعالي ونقص الشعور بالإنجاز الشخصي ومتدنية في بعد تبدل الشعور. وبينت النتائج أيضاً أن المديرين يعانون من درجة شدة الاحتراق النفسي بشكل أكبر من المشرفين التربويين، وأن درجة الاحتراق النفسي لدى الإناث أعلى مما هي عليه لدى الذكور، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتراق بحسب المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بتخفيف الأعباء الإدارية عن المديرين والمشرفين التربويين، والاهتمام بنظام ترقيات واضح لدى المشرفين والمديرين.

14. دراسة (جودة، واليافي، 2002) بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في وزارة الثقافة". جمهورية مصر العربية.

وقد هدفت دراستهما إلى دراسة ضغوط العمل وعلاقته بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي لدى الفرد. وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة وزعت على عينة عشوائية من (130) من العاملين والمدراء والمشرفين الذين يعملون في وزارة الثقافة بجمهورية مصر العربية. وأسفرت نتائج البحث عن وجود ضغوط عمل متوسطة لدى الأفراد المطبقة عليهم الدراسة، ووجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، وعدم رضاه الوظيفي ووجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل. ووجدت فروق جوهرية بين متوسط عدم الرضا الوظيفي والمكانة الوظيفية. كما وجدت فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل وبين العمر والمركز الوظيفي. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة جعل الضوابط والأنظمة والقواعد أكثر مرونة مما يساهم في التخفيف سواء من ضغوط العمل أو من عدم الرضا الوظيفي كما أنه يجب إعطاء الأولوية لمعرفة توقعات العاملين وآرائهم، وتكافؤ الفرص في الترقية وإتاحة المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضوح الأدوار وإيجاد بيئة عمل جيدة تقوم على أساس الاحترام والتقدير المتبادل ومراعاة التوافق بين طبيعة الوظيفة وقدرات الموظفين وتنمية العلاقات الاجتماعية كل ذلك يقلل من الشعور بضغوط العمل ويرفع من الرضا الوظيفي.

15. دراسة الشديفات (1999) بعنوان: " ضغوط العمل وأثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد " - الأردن.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن ضغوط العمل التي تواجه القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وقياس أثرها على عينة الدراسة المكونة من (160) مشرفاً قيادياً والتي قامت الباحثة باختيارها من مجتمع الدراسة الأصلي، واستخدمت الباحثة لهذه الدراسة المنهج الوصفي، وقامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع المعلومات والبيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي إن مستوى ضغوط العمل التي تواجه المشرفين متوسطة وإن هناك علاقة بين عمر وجنس القيادي المشرف ومستواه الوظيفي، وشعوره بضغوط العمل التي تؤثر بدورها سلباً في مستوى أداء القياديين. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة تحديد صلاحيات ومهام المشرفين تحديداً دقيقاً، والاهتمام بالجانب المادي الخاص بالمشرفين التربويين وتوفير الظروف البيئية المناسبة لعمل المشرفين الإداري.

16. دراسة أبو عيشة (1997): بعنوان مستويات التوتر النفسي ومصادره لدى

المشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية- فلسطين.

حيث هدفت الدراسة للكشف عن مستويات التوتر النفسي ومصادره لدى المشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية وأجريت الدراسة على عينة بلغت (28) مشرفاً تربوياً و (206) مديراً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مصممة وفق مقياس ماسلاش لهذا الغرض، وأشارت النتائج أن مستوى التوتر النفسي لدى المشرفين والمديرين عالٍ، وأنه لدى المشرفات أعلى مما هو لدى المشرفين، وأن المشرفين الحاصلين على مؤهل عالٍ (ماجستير) أكثر توتراً من أقرانهم الحاصلين على البكالوريوس فقط، في حين لم يكن للخبرة الإشرافية والعمر أثر في درجة التوتر. وأما بخصوص مصادر التوتر فأشارت الدراسة إليها مرتبةً تنازلياً بأنها ضغط العمل، وضغط المدرسة، وعبء الدور، وأسلوب الإدارة أو الإشراف، وغموض الدور، وعدم الرضا الوظيفي. ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة فهي أن على الإدارة العليا الاهتمام بموضوع الاحتراق النفسي والتخفيف من ضغوط العمل التي يواجهها المشرفون وإتباع الأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع المشرفين.

17. دراسة العدوان، وعبد الحليم (1995) بعنوان: "الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في

أجهزة الإدارة العامة في الأردن".

هدفت الدراسة التعرف على درجة الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (217) من (المشرفين الإداريين ورؤساء الأقسام والشعب والمديرين) في جهاز الإدارة العامة في الأردن. وكانت أداة الدراسة المستخدمة استبانة تحدد مجالات الرضا الوظيفي مكونة من مقياس خماسي. بالإضافة لذلك استخدم الباحثان مقياس الدليل الوصفي الوظيفي لجمع البيانات، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي في الإدارة الوسطى متوسطاً، ووجود علاقة دالة إحصائية بين بعض خصائص الموظفين ومستوى الرضا عن العمل. ومن أهم توصيات الدراسة أن يتم اعتماد نظام الجدارة والاستحقاق في التعامل مع كافة العاملين في الإدارة الوسطى، واعتماد نظام حوافز اقتصادية وتشجيعية للإدارة الوسطى خاصة للمتميزين والمبدعين في العمل.

18. دراسة العمري (1992) بعنوان: "الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن

وعلاقته ببعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشرف - الأردن".

هدفت الدراسة لتعرف الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقته ببعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشرف. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة

من (82) مشرفاً تربوياً في مديريات التربية والتعليم، وكانت أداة الدراسة هي الدليل الوصفي الوظيفي، بالإضافة إلى استبانته مصممة لهذا لغرض. ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى رضا المشرفين كان عالياً في جوانب الرضا عن طبيعة العمل والرضا عن الزملاء والمعلمين والمسؤولين بينما كان متدنياً في الرضا عن الراتب والتقدم الوظيفي. كما أشارت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متغيرات الدراسة ومستويات الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين، ومن أبرز توصيات الدراسة أن ينظر المسؤولون عن الإشراف التربوي لهذا الإشراف كمهنة مستقلة ويعطونه الاهتمام الكافي بوضع نظام خاص للرواتب وفرص التقدم الوظيفي والترقية يعتمد التسلسل فيه على الجدارة والإبداع والمنافسة والاهتمام بالنمو المهني من خلال فرص التدريب والنشر والنشاط العلمي في مجال الإشراف.

الدراسات الأجنبية

19. دراسة Boyland (2011) بعنوان :

Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals

ضغوط العمل واستراتيجيات التصدي له عند مدراء المدارس الابتدائية - الولايات المتحدة الأمريكية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ضغوط العمل لدى مدراء المدارس الابتدائية في ولاية انديانا بالولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت إلى الكشف عن الاستراتيجيات التي يستخدمها المدراء في التصدي ومواجهة ضغوط العمل. كما هدفت إلى التعرف على الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة كمدير مدرسة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (140) مديراً واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة صممت لهذا الغرض ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك مستويات إجهاد متوسطة لدى مدراء المدارس في ولاية انديانا، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستخدمة، كما أن مدراء المدارس يستخدمون وسائل فعالة لمقاومة الاحتراق النفسي، ومن أهم التوصيات أنه ينبغي النظر في اتخاذ تدابير لمساعدة مدراء المدارس للتغلب على الاحتراق النفسي واحداث التوازن بينها وبين مطالب الوقت.

20. دراسة Combs, & Jackson (2009) بعنوان :

Burnout Among Elementary School Principals.

الاحتراق الوظيفي بين مدراء المدارس الابتدائية -الولايات المتحدة الأمريكية

هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستويات الاحتراق الوظيفي بين مدراء المدارس الابتدائية في ولاية سام هوستن الأمريكية بالولايات المتحدة وكانت عينة الدراسة عبارة عن (228) مديراً واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما وكانت إدارة الدراسة عبارة عن استبانة تقيس مستوى الاحتراق الوظيفي باستخدام مقياس ماسلاش أرسلت للمدراء عبر البريد الإلكتروني، ومن أهم نتائج الدراسة أن حوالي 9% من المبحوثين يعانون من الاحتراق النفسي العالي، وأن الروح المعنوية والرضا عن العمل ينخفضان لدى المديرين الذين يعانون من مستوى احتراقٍ عالٍ، وتبين من الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة، وأشارت النتائج إلى أن أكبر مصادر ضغوط العمل نتجت عن تحصيل الطلاب، وتنوع المسؤوليات وتحفيز المعلمين ومن أهم نتائج الدراسة هي أن يتم إيلاء هذا الموضوع أهمية كبيرة، وإجراء دراسات نوعية في هذا المجال.

21. دراسة Ryans (2009) بعنوان :

A Quantitative Analysis of the Impact of Public School Principals' Perceptions and Attitudes as They Relate to Job Satisfaction

تحليل كمي لتأثير تصورات واتجاهات مديري المدارس العامة لمستوى الرضا الوظيفي - الولايات المتحدة

هدفت هذه الدراسة للكشف عن اتجاهات مديري المدارس العامة وتصوراتهم للرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، والتعرف ما إذا كان طموح المدير، والتنمية المهنية، والحكم الذاتي، وتحقيق أهداف الأداء المدرسي هي مؤشرات للتنبؤ بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية. وكانت عينة الدراسة (350) مديراً من مدراء المدارس الحكومية واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وكانت أداة الدراسة استبانة إلكترونية صممت لهذا الغرض ومن نتائج الدراسة أن هناك مستويات متوسطة من الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس العامة كما اتضح من النتائج أن هناك علاقة موجبة بين طموح مديري المدارس والرضا الوظيفي و هناك علاقة بين الأنشطة الرئيسية للتطوير المهني والرضا الوظيفي و هناك علاقة بين تحقيق مستويات أداء المدرسة والرضا الوظيفي و علاقة بين الحكم الذاتي والرضا الوظيفي بين مديري المدارس العامة، ومن أهم توصيات الدراسة أن تشجع الإدارة التعليمية استقلالية القرار لدى مديري المدارس وأن تتابع عن كثب التنمية المهنية لديهم.

22. دراسة (Tomic & Tomic, 2008) بعنوان :

Existential Fulfillment and Burnout among Principals and Teachers

مدى وجود تحقيق الذات والاحترق النفسي بين المعلمين والمدراء - هولندا

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى انتشار تحقيق الذات والاحترق النفسي بين المعلمين والمدراء في هولندا، والكشف عن العلاقة بين تحقيق الذات والاحترق النفسي بين عينة الدراسة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (215) معلماً و(514) مديراً في مدارس هولندا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في الدراسة وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانتيين لكل عينة من الدراسة تحتويان على مقياس ماسلاش الهولندي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وجود للاحترق النفسي بين المعلمين والمدراء ، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين تحقيق الذات وبين الاحترق النفسي ومن أهم توصيات الدراسة إعادة النظر في ميثاق التعليم الهولندي، والاهتمام بدراسة هذا الموضوع وتعزيز المصطلحات الخاصة بتحقيق الذات الوجودي والحرية والانتماء لدى المعلمين والمدراء.

23. دراسة بيترسون Peterson(2004) بعنوان :

Iowa School Superintendents And Secondary School Principals Perceived Stress In The Work Place

ضغوط العمل كما يراها مديرو التعليم ومديرو المدارس الثانوية في ولاية أيوا - الولايات المتحدة الأمريكية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل لدى مديري التعليم ومديري المدارس في ولاية أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (182) مديراً ومدير تعليم، وقد صممت استبانة أرسلت بواسطة البريد الإلكتروني للعينة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى مدراء المدارس أكبر من مستوى الضغوط لدى مدراء التعليم، وأن العوامل التي أحدثت الضغوط لدى مدراء التعليم تمثلت في ضعف الموارد التي تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة، بينما أكثر عوامل الضغوط لدى مدراء المدارس هو كمية العمل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن دعم العائلة والأصدقاء هو أهم الأساليب لتخفيف ضغوط المدراء كما أن تفويض الصلاحيات يساعد على التخفيف من الضغوط لديهم.

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح ما يلي:

أ- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. اتفقت بعض الدراسات السابقة بتناول موضوع ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين وهذه الدراسات هي دراسة (الشامان، 2006)، ودراسة(السلوم، 2002)، ودراسة(جودة، واليافي، 2002)،

ودراسة(الثبتي2007)، ودراسة (الشديقات، 1999)، ودراسة (boyland2011)، ودراسة Peterson(2004) واتفقت بعض الدراسات بتناول موضوع الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين ومن هذه الدراسات دراسة (فلمبان، 2006)، ودراسة الهياجم (2008)، ودراسة (الجمال، 2010) ودراسة (العتابي، 2007). ودراسة (الغانم 2001) ودراسة(اليحيى 2001) ودراسة (العمري، 1992) ودراسة(العدوان، وعبد الحليم، 1995، ودراسة(Ryans(2009، واتفقت بعض الدراسات بتناول موضوع الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين ومن هذه الدراسات دراسة دراسة (عابدين، 2011)، ودراسة (الرفوع، 2005) ودراسة (شهاب، 2001) ودراسة (أبو عيشة، 1997)، ودراسة (Combos & Jackson (2009)، ودراسة (Tomic & Tomic (2008)

2. تتفق الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي ومن هذه الدراسات دراسة (الشامان، 2006)، ودراسة (فلمبان، 2006) ودراسة(السلوم، 2002)، ودراسة(جودة، واليافي، 2002)، ودراسة(الثبتي2007)، ودراسة (الغانم 2001) ودراسة(اليحيى 2003)، ودراسة (الشديقات، 1999)، ودراسة الهياجم (2008)، ودراسة (عابدين، 2011)، ودراسة (الجمال، 2010) ودراسة (العتابي، 2007) ودراسة (شهاب، 2001) ودراسة (أبو عيشة، 1997)، ودراسة (Combos & Jackson (2009)، ودراسة (Tomic & Tomic (2008).

3. تتفق الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من حيث العينة المستخدمة فيها، والعينة المنوي التطبيق عليها وهي المشرفين التربويين ومن هذه الدراسات دراسة (الشامان، 2006)، ودراسة (فلمبان، 2006) ودراسة(السلوم، 2002)، ودراسة(الثبتي2007)، ودراسة (الشديقات، 1999)، ودراسة الهياجم (2008)، ودراسة (عابدين، 2011)، ودراسة (الجمال، 2010) ودراسة (العتابي، 2007). و(فلمبان، 2006) ودراسة (الغانم 2001) ودراسة(اليحيى 2001) ودراسة(شهاب، 2001)، ودراسة (أبو عيشة، 1997) ودراسة (العدوان وعبد الحليم، 1995)، ودراسة (العمري، 1992).

4. أكدت معظم الدراسات على وجود ضغوط عمل لدى المشرفين التربويين ومنها دراسة (الشديقات، 1999) و(السلوم 2002)، (الشامان، 2006) ودراسة (الثبتي، 2007) ودراسة (عابدين، 2011)، ودراسة (شهاب، 2001)، ودراسة (الشامان، 2006) ودراسة (فلمبان، 2006)، كما أشارت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة سالبة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل.

5. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات وهذه الدراسات هي دراسة (شبير، 2009) (الشامان، 2006)، ودراسة (فلمبان، 2006) ودراسة(السلوم، 2002)، ودراسة(الثبتي2007)، ودراسة (الشديقات، 1999)، ودراسة الهياجم (2008)، ودراسة (عابدين، 2011)، ودراسة (الجمال، 2010) ودراسة (العتابي، 2007). و(فلمبان، 2006).

ودراسة (الغانم 2001) ودراسة (اليحيى 2001)، ودراسة (boyland 2011)، ودراسة (Peterson 2004)، ودراسة (أبو عيشة، 1997)، ودراسة (Combos & Jackson 2009)، ودراسة (Tomic & Tomic 2008)

ب- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

1. اختلفت هذه الدراسة في مجتمع الدراسة مع بعض الدراسات السابقة (شبير، 2009) ودراسة (boyland 2011) ودراسة (Combos & Jackson 2009) ودراسة (Tomic & Tomic 2008) ودراسة (Ryans 2009) التي تناولت مدراء المدارس ودراسة (جودة، واليافي، 2002) التي تناولت الأفراد العاملين في وزارة الثقافة وهذه الدراسة ستطبق على المشرفين التربويين.

2. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ستتناول الموضوعين (ضغوط العمل و الرضا الوظيفي) لدى المشرفين التربويين، فيما تناولت بعض الدراسات السابقة موضوعاً واحداً فقط فقد تناولت ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين كل من دراسة (الشامان، 2006)، ودراسة (السلوم، 2002)، ودراسة (جودة، واليافي، 2002)، ودراسة (الثبيتي 2007)، ودراسة (الشديقات، 1999)، ودراسة (عابدين، 2011)، بينما تناولت موضوع الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين دراسة (قلمبان، 2006)، ودراسة الهياجم (2008)، ودراسة (عابدين، 2011)، ودراسة (الجمال، 2010) ودراسة (العتابي، 2007) ودراسة (الغانم 2001) ودراسة (اليحيى 2001). ودراسة (العمرى، 1992) ودراسة (العدوان، وعبد الحليم، 1995).

3. تختلف الدراسة عن جميع الدراسات السابقة من حيث الحدود الجغرافية حيث ستجرى هذه الدراسة على المشرفين التربويين في محافظات غزة.

ت- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. من حيث موضوع الدراسة: حيث جاءت هذه الدراسة مكملية للجهود السابقة التي بذلت في هذا المجال وبدأت من حيث انتهى الآخرون فهي حلقة ضمن حلقات البحث العلمي التراكمي.

2. من حيث المنهج: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.

3. تحديد المتغيرات والإجراءات المناسبة.

4. من حيث أداة الدراسة: سيتم الاستفادة من معظم الدراسات السابقة في بناء استبانة الدراسة وتحديد مجالاتها وبنودها.

5. من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسيرها.

6. من حيث النتائج والتوصيات استفاد الباحث مما قدمته الدراسات السابقة من توصيات ومقترحات في اختيار عنوان الدراسة.
7. من حيث اختيار عينة الدراسة.
8. من حيث المعوقات حيث أشارت بعض الدراسات السابقة بأنها تعرضت لصعوبات في تطبيق وتوزيع وجمع أداة الدراسة حيث سيستفيد الباحث من خبرات وتجارب الآخرين.

أوجه التميز للدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية من حيث:

1. تناولت الدراسة موضوع ضغوط العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين كأول دراسة في فلسطين تطبق على هذه الفئة في حدود علم الباحث فإنه لم يعثر على دراسة سابقة تناولت ضغوط العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين.
2. خصوصية البيئة الفلسطينية (محافظات غزة) التي تناولها الدراسة.
3. شمولية عينة الدراسة حيث تناولت جميع المشرفين التربويين الذكور والإناث في مدارس الحكومة ووكالة الغوث.
4. استخدام متغير نوع المدرسة (تابعة للحكومة أو لوكالة الغوث) يعطي الدراسة طابع دراسة مقارنة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ أداة الدراسة
- خطوات بناء الاستبانة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- ❖ إجراءات الدراسة الميدانية
- ❖ المعالجات الإحصائية

تمهيد

في هذا الباب سوف يعرض الباحث المنهج المستخدم في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة وطريقة البناء ومن ثم إجراءات الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها" (الأغا، والأستاذ، 1999، 83).

وحاول الباحث من خلال هذا المنهج وصف الظاهرة (ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالرضا الوظيفي) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من المشرفين والمشرفات في المدارس الحكومية والمدارس التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في محافظات غزة والبالغ عددهم (219) مشرفاً ومشرفة، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم العالي للعام 2012 م (قسم التخطيط بوزارة التربية والتعليم، 2012، ومركز التطوير التربوي بوكالة الغوث 2012). والجدول رقم (1-4) يوضح توزيع مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين حسب الجهة المشرفة.

جدول رقم (1-4)

توزيع المشرفين التربويين حسب الجهة المشرفة

العدد	الجهة
167	وزارة التربية والتعليم العالي
52	وكالة الغوث
219	المجموع

والجدول رقم (2-4) يبين توزيع المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث على المحافظات.

جدول رقم (2-4)

توزيع المشرفين في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث حسب المحافظة

المنطقة	عدد المشرفين في الحكومة	وكالة الغوث	المجموع
شمال غزة	30	6	36
شرق غزة	30	8	38
غرب غزة	37	10	47
الوسطى	17	11	28
خان يونس	22	10	32
شرق خان يونس	15	3	18
رفح	16	4	20
المجموع	167	52	219

عينة الدراسة:

• العينة الاستطلاعية:

شملت عينة الدراسة الاستطلاعية (30) مشرفاً ومشرفة من مشرفي المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث الدولية من خارج عينة الدراسة الأصلية، بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، كما تم استثناء العينة الاستطلاعية من العينة الأصلية. والجدول رقم (3-4) يوضح أعداد المشرفين الذين تم اختيارهم في العينة الاستطلاعية بالطريقة العشوائية

جدول رقم (3-4)

أعداد المشرفين الذين تم اختيارهم في العينة الاستطلاعية

العدد	الجهة
23	وزارة التربية والتعليم العالي
7	وكالة الغوث
30	المجموع

عينة الدراسة الأصلية

تم تطبيق البحث على العينة الأصلية للدراسة من المشرفين التربويين في مدارس الحكومة ومدارس وكالة الغوث والبالغ عددهم (189) مشرفاً ومشرفة بعد استبعاد العينة الاستطلاعية موزعين على الجهة المسؤولة حسب الجدول رقم (4-4).

جدول رقم (4-4)

توزيع عينة الدراسة حسب الجهة المشرفة

العدد	الجهة
144	وزارة التربية والتعليم العالي
45	وكالة الغوث
189	المجموع

ولقد قام الباحث بتوزيع (189) استبانته على المشرفين التربويين، استرد منها (178) استبانته من الاستبانات الموزعة على المشرفين التربويين أي ما نسبته (94%) من الاستبانات الموزعة عليهم، وقد تم استبعاد (4) استبانات نظراً لنقص المعلومات فيها. وبذلك يكون الباحث قد استرد (174) استبانته كاملة البيانات أي ما نسبته (92%) وهي نسبة كافية لتمثيل مجتمع الدراسة.

خصائص عينة الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص لعينة الدراسة، والمتمثلة في (النوع، عدد سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، عدد المدارس التي يشرف عليها، المنطقة التعليمية التي يتبع لها المشرف) ويمكن توضيح هذه الخصائص فيما يلي:
أ) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع: يوضح الجدول رقم (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع:

جدول رقم (4-5)
توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	138	79.3 %
أنثى	36	20.7 %
المجموع	174	100 %

يتضح من الجدول رقم (4-5) أن عدد المشرفين الذكور في عينة الدراسة يفوق عدد المشرفات الإناث حيث بلغت نسبة الذكور (79.3 %) وبلغت نسبة الإناث (20.7 %). وهذا لا يتناسب مع طبيعة أعداد المعلمين في المدارس الحكومية حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات بمحافظات غزة (23130) معلماً ومعلمة ، بلغت نسبة المعلمين الذكور منهم (46.25 %) وبلغت نسبة المعلمات الإناث (53.75 %) من المجموع الكلي للمعلمين. (وزارة التربية والتعليم العالي غزة، 2011: 35).

ب) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي:

يوضح الجدول رقم (4-6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل التعليمي:

جدول رقم (4-6)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل	النوع	العدد	المجموع	النسبة المئوية
	ذكر	89	112	64.4 %
	أنثى	23		
	ذكر	49	62	35.6 %
	أنثى	13		
المجموع		174		

يتضح من الجدول رقم (4-6) أن نسبة المشرفين التربويين الحاصلين على البكالوريوس (64.4%) ونسبة الحاصلين على الماجستير (35.6 %) ويفسر ذلك بصعوبة الإمكانيات المادية التي تحول دون أن يكمل المشرفون التربويون دراستهم العليا، كما ويتضح أن نسبة الحاصلين على الماجستير

من الذكور تفوق نسبة الحاصلات عليها من الإناث ويفسر ذلك في الأعباء التي تتحملها الإناث والمتعلقة بكونها أمّاً بالإضافة إلى الأعمال المنزلية التي تقوم بها.

ج) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة

يوضح الجدول رقم (4-7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة

الجدول رقم (4-7)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	النوع	العدد	المجموع	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	ذكر	43	59	33.9 %
	أنثى	16		
من 5 إلى 10 سنوات	ذكر	57	69	39.7 %
	أنثى	12		
أكثر من 10 سنوات	ذكر	38	46	26.4 %
	أنثى	8		
المجموع		174		

يلاحظ من الجدول رقم (4-7) أن عدد المشرفين الذين عملوا أقل من خمس سنوات بلغ (59) مشرفاً ومشرفة أي ما نسبته (33.9 %) وأن عدد المشرفين التربويين الذين عملوا من (5-10) سنوات في عددهم (69) مشرفاً ومشرفة أي ما نسبته (39.7 %) من العينة وعدد المشرفين التربويين الذين عملوا أكثر من 10 سنوات عددهم (46) مشرفاً ومشرفة أي ما نسبته (26.4 %) من عدد المشرفين التربويين.

د) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع المدرسة التي يتبع لها المشرف التربوي

والجدول رقم (4-8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع المدرسة التي يتبع لها المشرف التربوي

جدول رقم (4-8)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع المدرسة التي يتبع لها المشرف

الجنس	حكومية	وكالة	المجموع	النسبة المئوية
ذكر	107	31	138	79.3 %
أنثى	27	9	36	20.7 %
المجموع	134	40	174	
النسبة المئوية	77 %	23 %		

يلاحظ من الجدول رقم (4-8) أن أعداد المشرفين في الحكومة يفوق أعداد المشرفين في وكالة الغوث الدولية إذ أن نسبة المشرفين في الحكومة بلغت (77%) يقابلهم (23%) لمشرفي وكالة الغوث الدولية ويفسر ذلك باتجاه وكالة الغوث الدولية لعدم تعيين مشرفين جدد والاتجاه نحو إلغاء مسمى المشرف التربوي.

هـ) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمنطقة التي يتبعون لها

والجدول رقم (4-9) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية

جدول رقم (4-9)

التعليمية المنطقة									
النسبة المئوية	المجموع	شمال غزة	غرب غزة	شرق غزة	الوسطى	شرق خان يونس	خان يونس	رفح	الجنس
79.3%	138	20	29	25	18	10	19	17	ذكر
20.7%	36	7	10	5	3	4	6	1	أنثى
	174	27	39	30	21	14	25	18	المجموع
		%1& &	%"\$\$\$	%1% \$	%1\$ 1	%# 0	%1" "	%10 !	النسبة المئوية

يلاحظ من الجدول السابق رقم (4-9) أن مديرية غرب غزة هي أكبر المديریات من حيث عدد المشرفين التربويين، حيث بلغت نسبة المشرفين التربويين فيها (22.4 %) ويعزى ذلك إلى وجود العدد الأكبر من المدارس في مديرية غرب غزة حيث بلغ هذا العدد (82) مدرسة أي ما نسبته (20.65%) من إجمالي عدد المدارس في القطاع وأقل المديریات من حيث عدد المشرفين هي مديرية شرق خان يونس حيث بلغت نسبة المشرفين التربويين فيها (8%) حيث بلغ عدد المدارس فيها (39) مدرسة أي مانسبته (9.8%) من إجمالي عدد المدارس وهي أحدث المديریات التي تم افتتاحها في العام 2011 وتغطي المنطقة الشرقية من مدينة خان يونس. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2011 : 26)

أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن استبانة تكونت من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: معلومات عامة يتم من خلالها جمع متغيرات الدراسة النوع (ذكر - أنثى)، المؤهل العلمي (بكالوريوس - ماجستير فأعلى)، عدد سنوات الخدمة كمشرف (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، عدد المدارس التي يشرف عليها (5-10 مدارس، 11-15 مدرسة، أكثر من 15 مدرسة)، المنطقة التعليمية (رفح، خان يونس، شرق خان يونس، الوسطى، شرق غزة، غرب غزة، شمال غزة)

القسم الثاني: حيث اختص هذا القسم بالكشف عن مستويات ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين في محافظات غزة، وقد قام الباحث بإعداد استبانة خاصة بضغوط العمل وذلك بعد الاطلاع على أدبيات البحث وعن طريق الرجوع لبعض الدراسات ومنها دراسة شبير (2009)، والثبيتي (2007) والشامان (2006) والسلوم (2002) واحتوى مقياس ضغوط العمل على الأبعاد التالية:

1. المجال الأول: ضغوط ناتجة عن كمية وطبيعة العمل ويضم (ويضم 10 عبارات).
2. المجال الثاني: ضغوط ناتجة عن صراع الدور ويضم (7 عبارات).
3. المجال الثالث: ضغوط ناتجة عن الاتصال والتواصل ويضم (7 عبارات).
4. المجال الرابع: ضغوط ناتجة عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل ويضم (8 عبارات).
5. المجال الخامس: ضغوط ناتجة عن صنع واتخاذ القرار ويضم (7 عبارات).
6. المجال السادس: ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي ويضم (8 عبارات).
7. المجال السابع: ضغوط ناتجة عن تقويم الأداء ويضم (8 عبارات).
8. المجال الثامن: ضغوط ناتجة عن بيئة العمل المادية ويضم (8 عبارات).
9. المجال التاسع: الضغوط السياسية ويضم (6 عبارات).

وبذلك يكون العدد الكلي للفقرات (69) فقرة موزعة على تسعة مجالات.

القسم الثالث: اختص بقياس درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، وقد قام الباحث بإعداد استبانة خاصة بضغوط العمل وذلك بعد الاطلاع على أدبيات البحث وعن طريق الرجوع لبعض الدراسات ومنها دراسة فلمبان (2006) والعتابي (2007) والهياجم (2008) والجمل (2010) ودراسة (الغانم 2001) ودراسة (اليحيى 2001).

واحتوى مقياس الرضا الوظيفي على الأبعاد التالية:

1. المجال الأول: الحوافز والمكافآت ويضم (8 عبارات).
2. المجال الثاني: ظروف وطبيعة العمل ويضم (9 عبارات).
3. المجال الثالث: التقدير واحترام الذات ويضم (9 عبارات).

4. المجال الرابع: العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل ويضم (10 عبارات).

5. المجال الخامس: الانتماء لمهنة الإشراف ويضم (9 عبارات).

6. المجال السادس: الأمن والاستقرار الوظيفي ويضم (9 عبارات).

ليصبح العدد الكلي للفقرات (54) فقرة موزعة على ستة مجالات.

وهدفنا الأداة السابقة لقياس مدى موافقة المستجيبين والمستجيبات على عبارات الأداة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يعتبر أشهر المقاييس المستخدمة لقياس الاتجاهات. وقد قام الباحث بتقدير درجات الاستبانة كما يلي:

الاستجابة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق أداة الدراسة :

صدق المحكمين

قام الباحث بعرض أداة الدراسة الخاصة "بضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين" في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال العلوم التربوية وذلك بهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية، والملحق رقم (1) يبين أسماءهم ومكان عملهم ولقد بلغ عددهم (10) محكمين، وذلك للتأكد من صدقها الظاهري.

ولقد أعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى ملائمة كل عبارة من عبارات الاستبانة لقياس ما وضعت لأجله، وتصحيح ونقل أو تعديل العبارات غير المناسبة، وما يرى المحكمون أنه ينبغي حذفه أو إضافته أو إعادة صياغته، وقد تم الأخذ بأرائهم بما يحقق أهداف الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بتوزيع العينة الاستطلاعية المكونة من (30) استبانة على المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث حسب الجدول السابق رقم (4-4)، ثم قام الباحث بتحديد مدى التجانس الداخلي لكل من استبانة ضغوط العمل واستبانة الرضا الوظيفي بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه كما توضحها الجداول رقم (10-4) إلى (25-4).

0.01	.000	.810	.9
0.01	.000	.711	.10
ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463			
ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361			

يبين الجدول رقم (4-11) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.469 - 0.831)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

والجدول رقم (4-12) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (ضغوط ناتجة عن صراع الدور) والدرجة الكلية للمجال.

جدول رقم (4-12)

معامل ارتباط فقرات المجال الثاني (ضغوط ناتجة عن صراع الدور) والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
.1	.559	.001	0.01
.2	.862	.000	0.01
.3	.742	.000	0.01
.4	.805	.000	0.01
.5	.853	.000	0.01
.6	.732	.000	0.01
.7	.778	.000	0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول رقم (4-12) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.559 - 0.862)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

والجدول رقم (4-13) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (ضغوط ناتجة عن الاتصال والتواصل) والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (4-13)

معاملات ارتباط فقرات المجال الثالث (ضغوط ناتجة عن الاتصال والتواصل) والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
.1	.756	.000	0.01
.2	.728	.000	0.01
.3	.630	.000	0.01
.4	.799	.000	0.01
.5	.813	.000	0.01
.6	.479	.007	0.01
.7	.574	.001	0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول رقم (4-13) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية

لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.479 -

0.799)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

والجدول رقم (4-14) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (ضغوط ناتجة

عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل) والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (4-14)

معاملات ارتباط فقرات المجال الرابع (ضغوط ناتجة عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل)
والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
.1	.844	.000	0.01
.2	.905	.000	0.01
.3	.925	.000	0.01
.4	.856	.000	0.01
.5	.827	.000	0.01
.6	.824	.000	0.01
.7	.615	.000	0.01
.8	.793	.000	0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق رقم (4-14) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.615 - 0.925)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.
والجدول رقم (4-15) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (ضغوط ناتجة عن صنع واتخاذ القرار) والدرجة الكلية للمجال.

جدول رقم (15-4)

معاملات ارتباط فقرات المجال الخامس (ضغوط ناتجة عن صنع واتخاذ القرار) والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
.1	.607	.000	0.01
.2	.754	.000	0.01
.3	.649	.000	0.01
.4	.656	.000	0.01
.5	.721	.000	0.01
.6	.705	.000	0.01
.7	.656	.000	0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق رقم (15-4) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.607 - 0.754) وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

والجدول رقم (16-4) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي) والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (4-16)

معاملات ارتباط فقرات المجال السادس (ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي) والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
.1	.568	.001	0.01
.2	.715	.000	0.01
.3	.749	.000	0.01
.4	.808	.000	0.01
.5	.819	.000	0.01
.6	.639	.000	0.01
.7	.815	.000	0.01
.8	.784	.000	0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق رقم (4-16) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (- 0.568 - 0.819)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

والجدول رقم (4-17) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (ضغوط ناتجة عن تقويم الأداء) والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (4-17)

معاملات ارتباط فقرات المجال السابع (ضغوط ناتجة عن تقويم الأداء) والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
.1	.608	.000	0.01
.2	.749	.000	0.01
.3	.804	.000	0.01
.4	.763	.000	0.01
.5	.833	.000	0.01
.6	.889	.000	0.01
.7	.727	.000	0.01

0.01	.000	.722	.8
------	------	------	----

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول رقم (4-17) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع والدرجة الكلية لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.608 - 0.889)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

والجدول رقم (4-18) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن (ضغوط ناتجة عن بيئة العمل المادية) والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (4-18)

معاملات ارتباط فقرات المجال الثامن (ضغوط ناتجة عن بيئة العمل المادية) والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
.1	.569	.001	0.01
.2	.660	.000	0.01
.3	.817	.000	0.01
.4	.706	.000	0.01
.5	.641	.000	0.01
.6	.679	.000	0.01
.7	.666	.000	0.01
.8	.668	.000	0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول رقم (4-18) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن والدرجة الكلية لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.569 - 0.817)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

والجدول رقم (4-19) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال التاسع (ضغوط ناتجة عن الضغوط السياسية) والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (4-19)

معاملات ارتباط فقرات المجال التاسع (الضغوط السياسية) والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
.1	.723	0.01
.2	.617	0.01
.3	.692	0.01
.4	.696	0.01
.5	.762	0.01
.6	.658	0.01
<p>ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463 ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361</p>		

يبين الجدول رقم (4-19) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال التاسع والدرجة الكلية لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.617 - 0.762)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

ثانياً: الجزء الخاص بالرضا الوظيفي

الجدول رقم (4-20) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الحوافز والمكافآت) والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (4-20)

معاملات ارتباط فقرات المجال الأول (الحوافز والمكافآت) والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
.1	.655	.000	0.01
.2	.821	.000	0.01
.3	.711	.000	0.01
.4	.675	.000	0.01
.5	.702	.000	0.01
.6	.837	.000	0.01
.7	.423	.000	0.01

0.01	.000	.743	.8
------	------	------	----

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول رقم (20-4) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.423 - 0.837)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه. والجدول رقم (21-4) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (ظروف وطبيعة العمل) والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (21-4)

يوضح معاملات ارتباط فقرات المجال الثاني (ظروف وطبيعة العمل) والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
.1	.628	.000	0.01
.2	.480	.000	0.01
.3	.543	.000	0.01
.4	.684	.000	0.01
.5	.858	.000	0.01
.6	.640	.000	0.01
.7	.843	.000	0.01
.8	.564	.000	0.01
.9	.671	.000	0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول رقم (21-4) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.480 - 0.858)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه. والجدول رقم (22-4) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التقدير واحترام الذات) والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (4-22)

يوضح معاملات ارتباط فقرات المجال الثالث (التقدير واحترام الذات) والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
.1	.803	.000	0.01
.2	.898	.000	0.01
.3	.824	.000	0.01
.4	.461	.000	0.01
.5	.834	.000	0.01
.6	.802	.000	0.01
.7	.861	.000	0.01
.8	.820	.000	0.01
.9	.791	.000	0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول رقم (4-22) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.461 - 0.898)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

والجدول رقم (4-23) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل) والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (4-23)

يوضح معاملات ارتباط فقرات المجال الرابع (العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل) والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
.1	.769	.000	0.01
.2	.860	.000	0.01
.3	.574	.000	0.01
.4	.797	.000	0.01
.5	.748	.000	0.01

0.01	.000	.808	.6
0.01	.000	.827	.7
0.01	.000	.834	.8
0.01	.000	.840	.9
0.01	.000	.675	.10

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول رقم (4-23) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.574 - 0.860)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه

والجدول رقم (4-24) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الانتماء لمهنة الإشراف) والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (4-24)

يوضح معاملات ارتباط فقرات المجال الخامس (الانتماء لمهنة الإشراف) والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
.1	.743	.000	0.01
.2	.805	.000	0.01
.3	.850	.000	0.01
.4	.839	.000	0.01
.5	.725	.000	0.01
.6	.936	.000	0.01
.7	.891	.000	0.01
.8	.906	.000	0.01
.9	.819	.000	0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول رقم (4-24) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.725 - 0.936)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه

والجدول رقم (4-25) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (الأمن والاستقرار الوظيفي) والدرجة الكلية للمجال

جدول رقم (4-25)

يوضح معاملات ارتباط فقرات المجال السادس (الأمن والاستقرار الوظيفي) والدرجة الكلية للمجال

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	قيمة sig	مستوى الدلالة
.1	.743	.000	0.01
.2	.771	.000	0.01
.3	.790	.000	0.01
.4	.806	.000	0.01
.5	.584	.000	0.01
.6	.723	.000	0.01
.7	.644	.000	0.01
.8	.477	.000	0.01
.9	.616	.000	0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول رقم (4-25) معاملات ارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس والدرجة الكلية لفقراته، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.477 - 0.806)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه

الصدق البنائي: إن الصدق البنائي يقيس مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول رقم (4-26) يوضح معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجالات المتعلقة بضغوط العمل

جدول رقم (4-26)

معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال (ضغوط عمل)

قيمة sig	معامل ارتباط بيرسون	المجال
0.05	.314	المجال الأول: ضغوط ناتجة عن كمية وطبيعة العمل
0.01	.796	المجال الثاني: ضغوط ناتجة عن صراع الدور
0.01	.729	المجال الثالث: ضغوط ناتجة عن الاتصال والتواصل
0.01	.825	المجال الرابع: ضغوط ناتجة عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل
0.01	.873	المجال الخامس: ضغوط ناتجة عن صنع واتخاذ القرار
0.01	.538	المجال السادس: ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي
0.01	.707	المجال السابع: ضغوط ناتجة عن تقويم الأداء
0.01	.657	المجال الثامن: ضغوط ناتجة عن بيئة العمل المادية
0.01	.552	المجال التاسع: الضغوط السياسية
<p>ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463</p> <p>ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361</p>		

يتضح من الجدول رقم (4-26) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) ما عدا المجال الأول (0.05) ويعطي ذلك مؤشراً مقبولاً لتطبيق المقياس لتحقيق أهداف الدراسة.

والجدول رقم (4-27) يوضح معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجالات المتعلقة بالرضا الوظيفي

جدول رقم (4-27)

معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجالات (رضا وظيفي)

قيمة sig	معامل ارتباط بيرسون	المجال
0.05	.321	المجال الأول: الحوافز والمكافآت
0.01	.821	المجال الثاني ظروف وطبيعة العمل
0.01	.705	المجال الثالث: التقدير واحترام الذات
0.01	.766	المجال الرابع: العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل

0.01	.730	المجال الخامس: الانتماء لمهنة الإشراف
0.01	.796	المجال السادس: الأمن والاستقرار الوظيفي
ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463		
ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361		

يتضح من الجدول رقم (27-4) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) ما عدا المجال الأول فيرتبط عند مستوى دلالة (0.05) ويعطي ذلك مؤشراً مقبولاً لتطبيق المقياس لتحقيق أهداف الدراسة.

ثبات الاستبانة:

قام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة بحساب معامل الثبات للعينة الاستطلاعية المكونة من (30) فرداً بطريقتين وهما طريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

1) طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

والجدول رقم (28-4) يوضح قيم معاملات الثبات لعبارات استبانة ضغوط العمل.

جدول رقم (28-4)

قيم معاملات ثبات استبانة ضغوط العمل (ألفا كرونباخ).

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
.856	10	كمية وطبيعة العمل
.879	7	صراع الدور
.816	7	الاتصال والتواصل
.932	8	العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل
.799	7	صنع واتخاذ القرار
.880	8	النمو المهني والارتقاء الوظيفي
.897	8	تقويم الأداء
.827	8	بيئة العمل المادية
.780	6	الضغوط السياسية
.951	69	الثبات الكلي

يتبين من الجدول رقم (4-28) أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت قيم ألفا بين (0.780 - 0.932). وهي قيم عالية.

والجدول رقم (4-29) يوضح قيم معاملات ثبات استبانة الرضا الوظيفي

جدول رقم (4-29)

قيم معاملات ثبات استبانة الرضا الوظيفي (الفا كرونباخ).

المعامل الثبات	عدد العبارات	البعد
.833	8	الحوافز والمكافآت
.835	9	ظروف وطبيعة العمل
.919	9	التقدير واحترام الذات
.925	10	العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل
.943	9	الانتماء لمهنة الإشراف
.861	9	الأمن والاستقرار الوظيفي
.940	54	الثبات الكلي

يتبين من الجدول رقم (4-29) أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت قيم ألفا بين (0.833 - 0.943) وهي قيم عالية.

طريقة التجزئة النصفية Split-Half method

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف لأول لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك درجة النصف الثاني من كل مجال، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل طول المجال باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown)

والجدول رقم (4-30) يوضح معامل الثبات بعد التعديل للجزء الخاص بضغوط العمل

جدول رقم (4-30)

معامل الثبات لمجالات الجزء الخاص بضغط العمل

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
كمية وطبيعة العمل	10	.820
صراع الدور	* 7	.872
الاتصال والتواصل	* 7	.816
العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل	8	.927
صنع واتخاذ القرار	*7	.794
النمو المهني والارتقاء الوظيفي	8	.878
تقويم الأداء	8	.895
بيئة العمل المادية	8	.819
الضغوط السياسية	6	.774
الثبات الكلي	69	.911

*تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين (تم عمل الفقرات الزوجية منفصلة والفردية منفصلة وتم دمجها في جدول واحد معاً)

يتبين من الجدول رقم (4-30) أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.774 - 0.927) وهي قيم عالية مما جعل الباحث يطمئن إلى ثبات الاستبانة.

والجدول رقم (4-31) يوضح معامل الثبات بعد التعديل للجزء الخاص بالرضا الوظيفي

جدول رقم (4-31)

معامل الثبات للمجالات الخاصة بالرضا الوظيفي

البيد	عدد العبارات	معامل الثبات
الحوافز والمكافآت	8	.813
ظروف وطبيعة العمل	*9	.830
التقدير واحترام الذات	*9	.911
العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل	10	.901
الانتماء لمهنة الإشراف	*9	.938
الأمن والاستقرار الوظيفي	* 9	.856
الثبات الكلي	54	.884

*تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين(تم عمل الفقرات الزوجية منفصلة والفردية منفصلة وتم دمجها في جدول واحد معاً)

يتبين من الجدول رقم (31-4) أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.813 - 0.911) وهي قيم عالية مما جعل الباحث يطمئن إلى ثبات الاستبانة.

الإجراءات التي تمت لجمع البيانات:

حصل الباحث على كتاب من عمادة الدراسات العليا موجه للسيد وكيل وزارة التربية والتعليم العالي، وكتاب موجه للسيد مدير برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث للسماح له بتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة. والملحق رقم (4) يوضح صورة كتاب تسهيل مهمة باحث الموجه لوزارة التربية والتعليم، والملحق ورقم (5) يوضح كتاب تسهيل مهمة باحث الموجه لدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية، وبعد الحصول على الموافقة من الجهتين اللتين تمت مخاطبتهما، وبالتنسيق مع أقسام التخطيط في المديريات المختلفة التابعة للوزارة ومع رئيس مركز التطوير التربوي في وكالة الغوث تم توزيع العينة الاستطلاعية المكونة من (30) استبانة على المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث حسب الجدول رقم (4-4) أعلاه، وبعد جمع استبانات العينة الاستطلاعية وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة للصدق والثبات، تم توزيع نسخ الاستبانة على العينة الأصلية من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بجميع مديريات ومناطق التعليم التابعة للوزارة والتابعة لوكالة الغوث وذلك في نهاية الفصل الدراسي الثاني من العام 2011-2012، وقد تمت طريقة التوزيع بوضع الاستبانات لدى سكرتيري أقسام الإشراف التربوي المتواجدين في قسم الإشراف التربوي بكل (مديرية ومنطقة)، ومن ثم قام الباحث بجمعها من هؤلاء الأفراد بناء على اتفاق محدد بينهم.

ولقد قام الباحث بتوزيع (189) استبانة على المشرفين التربويين واسترد الباحث (178) استبانة من الاستبانات الموزعة على المشرفين التربويين أي ما نسبته (94%) من الاستبانات الموزعة عليهم، وقد تم استبعاد (4) استبانات نظراً لنقص المعلومات فيها. وبذلك يكون الباحث قد استرد (174) استبانة كاملة البيانات أي ما نسبته (92%) وهي نسبة كافية لتمثيل مجتمع الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي من قبل الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الاستبانات التي وزعت، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، وهذه الأساليب هي:

(2) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الصفات الشخصية).

- (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة ضغوط العمل ودرجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- (4) معامل الارتباط بيرسون، لتحديد طبيعة العلاقة وقوتها بين ضغوط العمل وأبعاد الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.
- (5) اختبار T.Test لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المشرفين والمشرفات طبقاً لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، نوع المدرسة حكومية أو تابعة للوكالة)
- (6) تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في درجة تقديرهم لضغوط العمل والرضا الوظيفي طبقاً لمتغيرات (سنوات الخدمة - عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف، المنطقة التعليمية)
- (7) اختبار Scheffe شيفيه للمقارنات البعدية بين المجموعات، لمعرفة اتجاه الفروق الدالة إحصائياً بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات طبقاً لمتغيرات (سنوات الخدمة - عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف، المنطقة التعليمية)
- (8) اختبار كولمجروف سمرنوف Kolmogorov-Smirnov للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

التوصيات

المقترحات

سيتم تقديم عرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أداة الدراسة، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة، والتحقق من فروضها، بالإضافة لتقديم توصيات ومقترحات الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

ينصّ السؤال الأول من أسئلة الدراسة على ما يلي:

"ما درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم" ؟

وللإجابة على السؤال الأول قام الباحث باستخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمقياس ضغوط العمل كما توضحه الجداول أرقام (32-5) - (42-5) ، ثم قام بترتيب عبارات الاستبانة (تنازلياً) وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة درجة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين واعتمد الباحث على مقياس لكيرت الخماسي باعتبار أن الدرجة القصوى للاستجابة يقابلها الوزن النسبي الأقصى (100 %) ولتقسيمها بحسب المقياس الخماسي فقد تم الرجوع إلى الأدب التربوي الخاص بالمقاييس المحكية وكذلك بالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت المقياس الخماسي نفسه لتحديد مستوى الاستجابة مثل دراسة (فلمبان، 2008: 118) ودراسة عابدين (2011)

1. إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 1.8 يكون ضغط العمل منخفض جداً.
 2. إذا كان المتوسط الحسابي من 1.8 إلى أقل من 2.6 يكون ضغط العمل منخفض.
 3. إذا كان المتوسط الحسابي من 2.6 إلى أقل من 3.4 يكون ضغط العمل بدرجة متوسطة.
 4. إذا كان المتوسط الحسابي من 3.4 إلى أقل من 4.2 يكون ضغط العمل مرتفع.
 5. إذا كان المتوسط الحسابي 4.2 فأكثر يكون ضغط العمل مرتفع جداً.
- والجدول رقم (32-5) يوضح مقياس الحكم المحكي المستخدم في الدراسة.

جدول رقم (32-5)

مقياس الحكم المحكي على مستويات الإجابة

مستوى الاستجابة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
مدى الدرجة	20-36 %	36-52 %	52-68 %	68-84 %	84-100 %

والجدول رقم (5-33) يوضح ترتيب المجالات حسب الوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة

جدول رقم (5-33)

ترتيب المجالات حسب الوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	م / في الاستبانة
1	74.052	0.73313	3.7026	ضغوط ناتجة عن النمو المهني والأداء الوظيفي	6
2	67.4	0.68404	3.37	ضغوط ناتجة عن تقويم الأداء	7
3	66.448	0.64684	3.3224	ضغوط ناتجة عن كمية وطبيعة العمل	1
4	66.302	0.76144	3.3151	الضغوط السياسية	9
5	63.482	0.62296	3.1741	ضغوط ناتجة عن الاتصال والتواصل	3
6	62.184	0.74772	3.1092	ضغوط ناتجة عن صنع واتخاذ القرار	5
7	61.652	0.71706	3.0826	ضغوط ناتجة عن بيئة العمل المادية	8
8	60.016	0.76315	3.0008	ضغوط ناتجة عن صراع الدور	2
9	47.974	0.85494	2.3987	ضغوط ناتجة عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل	4
	63.344	.47235	3.1672	متوسط كل المجالات	

يتضح من الجدول رقم (5-33) أن:

- المجال السادس والمتعلق بـ: "ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي" قد حصل على المرتبة الأولى في مجالات الاستبانة بنسبة مئوية (74.05%) وحسب المقياس المحكي المعتمد نجد أن هذا المجال قد حصل على نسبة مرتفعة.

- المجال السابع والمتعلق بـ: "ضغوط ناتجة عن تقويم الأداء" قد حصل على المرتبة الثانية في مجالات الاستبانة بنسبة مئوية (67.4%) وحسب المقياس المحكي المعتمد نجد أن هذا المجال حصل على نسبة متوسطة.

- المجال الأول والمتعلق بـ: "ضغوط ناتجة عن كمية وطبيعة العمل" قد حصل على المرتبة الثالثة في مجالات الاستبانة بنسبة مئوية (66.44%) وحسب المقياس المحكي المعتمد نجد أن هذا المجال حصل على نسبة متوسطة.

- المجال التاسع والمتعلق بـ: "الضغوط السياسية" قد حصل على المرتبة الرابعة في مجالات الاستبانة بنسبة مئوية (66.3%) وحسب المقياس المحكي المعتمد نجد أن هذا المجال حصل على نسبة متوسطة.

- المجال الثالث والمتعلق بـ: "ضغوط ناتجة عن الاتصال والتواصل" قد حصل على المرتبة الخامسة في مجالات الاستبانة بنسبة مئوية (63.48%) وحسب المقياس المحكي المعتمد نجد أن هذا المجال حصل على نسبة متوسطة.

- المجال الخامس والمتعلق بـ: "ضغوط ناتجة عن صنع واتخاذ القرار" قد حصل على المرتبة السادسة في مجالات الاستبانة بنسبة مئوية (62.18%) وحسب المقياس المحكي المعتمد نجد أن هذا المجال حصل على نسبة متوسطة.

- المجال الثامن والمتعلق بـ: "ضغوط ناتجة عن بيئة العمل المادية" قد حصل على المرتبة السابعة في مجالات الاستبانة بنسبة مئوية (61.65%) وحسب المقياس المحكي المعتمد نجد أن هذا المجال حصل على نسبة متوسطة.

- المجال الثاني والمتعلق بـ: "ضغوط ناتجة عن صراع الدور" قد حصل على المرتبة الثامنة في مجالات الاستبانة بنسبة مئوية (60.01%) وحسب المقياس المحكي المعتمد نجد أن هذا المجال حصل على نسبة متوسطة.

- المجال الرابع والمتعلق بـ: "ضغوط ناتجة عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل" قد حصل على المرتبة الأخيرة في مجالات الاستبانة بنسبة مئوية (47.79%) وحسب المقياس المحكي المعتمد نجد أن هذا المجال حصل على نسبة منخفضة.

ويتضح أن أكثر المجالات إحداثاً لضغوط العمل لدى المشرفين التربويين هو المجال السادس "الضغوط الناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي".

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. رغبة المشرفين التربويين في تحسين الوضع الاجتماعي والحصول على زيادة في الراتب تؤهله للتدريس في مؤسسات التعليم العالي.
2. نتيجة للوضع السياسي القائم فإن هناك جموداً في تطبيق نظام الترقيات المطبق.
3. قلة إظهار المشرف التربوي لخبراته ومهاراته في خدمة المجتمع من خلال البحث العلمي وعرض مشاركاته في المؤتمرات العلمية العربية والمحلية فقد أظهرت دراسة العاجز (2003) أن هذا النشاط البحثي الفلسطيني لم يصل إلى المستوى المطلوب الذي نطمح إليه. كما

كشفت الدراسة عن وجود العديد من المعوقات أهمها: تجاهل إهمال النتائج التي يتوصل إليها الباحثون، ضعف التمويل، قلة مصادر المعلومات وصعوبة الوصول إليها، الأجواء العلمية غير مناسبة، عدم توفر معايير محددة لتقييم الأبحاث ونشرها، عدم وجود سياسة وطنية للبحث تحدد مجالاته وأولوياته، وافتقار البحث العلمي للدعم والتأييد المجتمعي.

ويتضح من النسبة المئوية أن المجال السابع " ضغوط ناتجة عن تقويم الأداء " هو ثاني أكثر المجالات إحداثاً لضغوط العمل لدى المشرفين التربويين.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. يتم تقييم المشرف التربوي من قبل رئيس القسم في وزارة التربية والتعليم العالي ورئيس مركز التطوير في وكالة الغوث حيث يتم تقويم الجزء الخاص بالعمل الإداري وإغفال الجزء الخاص بالعمل الميداني (الإشرافي) وبالتالي فإن ذلك يسبب ضغوطاً لديه. ويوضح الملحق رقم (6) بنود التقييم للمشرفين التربويين.
2. عندما تستخدم أدوات تقويم غير موضوعية تتبع للأهواء الشخصية للمسؤول عن المشرفين التربويين وينتج عنها عدم إنصاف فإن ذلك يسبب ضغوطاً لديهم.
3. المشرف التربوي لا يجد ترقيةً نتيجةً لجهده المميز الذي يبذله فإن ذلك يحبطه ويسبب له المزيد من ضغوط العمل
4. نادراً ما يتم الأخذ باعتراض المشرف على نتيجة التقييم لأن البنود كما ذكر سابقاً هي بنود عامة إدارية.

ويتضح من النسبة المئوية أن المجال الأول " ضغوط ناتجة عن كمية وطبيعة العمل " هو ثالث أكثر المجالات إحداثاً لضغوط العمل لدى المشرفين التربويين

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. كثرة عدد المعلمين المطلوب من المشرفين الإشراف عليهم مع العدد المحدود للمشرفين التربويين وبالتالي زيادة حصة كل مشرف من المدارس. والملحق رقم (7) يوضح أعداد المعلمين مقارنة بعدد المشرفين في مديريات محافظة غزة.
2. عمل المشرف التربوي يتطلب قيامه بالكثير من الأعمال الإدارية التي تتضمن سجلات المعلمين وتقارير الإشراف والإعداد والتنسيق مع المعلمين للأنشطة المختلفة من دروس نموذجية ودروس توضيحية وورش عمل ولقاءات بعدية ولقاءات تطوير المنهاج وغيرها.

3. التعامل مع أكثر من فئة من المجتمع (المعلمين والمدراء) مع اختلاف المسؤوليات وأنماط التفكير وتقبل الآخرين والتفاهم والاستيعاب وكل ذلك يولد ضغوطاً لدى المشرف التربوي.
4. صعوبة تنقل معظم المشرفين التربويين من مكان العمل إلى المدارس المطلوب الإشراف عليها وإهدار الوقت في الطريق في ظل الظروف الجوية المتقلبة.

ويتضح من النسبة المئوية أن المجال الثاني " ضغوط ناتجة عن صراع الدور " احتل المرتبة قبل الأخيرة في إحداثه لضغوط العمل لدى المشرفين التربويين.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. المجتمع الفلسطيني بشكل عام هو مجتمع قائم على الأخلاق الإسلامية وكل قيمه ومبادئه إسلامية والمشرف جزء من هذا المجتمع ملتزم بمبادئه وقيمه التي يسعى جاهداً إلى نشرها.
2. المشرف التربوي تم اختياره على أساس الكفاءة وعليه أن يوظفها في عمله بالطرق والوسائل التي يراها مناسبة.
3. وضوح الصلاحيات المنوطة بكل مشرف والجهة المسؤولة عنه أدى إلى ندرة تعارض وتناقض الأعمال من قبل الرؤساء المختلفين للعمل.
4. المشرف التربوي قادر على اتخاذ قراراته بنفسه حيث أنه نادراً ما يتعرض للمضايقات لتغيير قراراته.
5. حكمة المشرف التربوي وخبرته تجعله ينأى بنفسه عن الصراع والمواجهة مع رؤساء العمل والاتجاه إلى طرق ووسائل حضارية في التعبير عن اختلاف الرأي.
6. خبرة المشرف التربوي جعلته يوازن نسبياً بين متطلبات العائلة من جهة ومتطلبات العمل من جهة أخرى.

ويتضح من النسبة المئوية أن المجال الرابع " ضغوط ناتجة عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل " هو أقل المجالات إحداثاً لضغوط العمل لدى المشرفين التربويين

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. طبيعة الشعب الفلسطيني الاجتماعي المتحاب، والمشرفون التربويون جزء منه.
2. خبرة المشرف التربوي تحتم عليه استخدام الحوار والتفاهم في حل المشكلات التي تواجهه.
3. محاولة المشرف التربوي التكيف مع الأجواء التي تتسم بالشد والتوتر في العمل لأن الوضع الفلسطيني بشكل عام لا يخلو من الشد والتوتر نتيجة الاحتلال الصهيوني وما يتبعه من حصار وقصف وتهديد يومي.

4. محاولة المشرف الجادة للمحافظة على صداقاته وعلاقاته في ظل كثرة الأعباء الإدارية في عمله.

- أما النسبة المئوية الكلية التي حصلت عليها جميع مجالات ضغوط العمل مجتمعة فهي (63.34%) وحسب المقياس المحكي المعتمد_المستخدم في الدراسة نجد أن هذه النسبة تقع ضمن الفئة المتوسطة ما بين (52% - 68%) بمعنى أن المشرفين التربويين بمحافظات غزة يتعرضون لضغوط عمل بدرجة متوسطة وفق التحليل الذي أجري لاستجاباتهم.

والجدول رقم (34-5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول للاستبانة

جدول رقم (34-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول (ضغوط ناتجة عن كمية وطبيعة العمل)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	72.3	1.156	3.615	أجد صعوبة في التنقل من مكان لآخر أثناء العمل	6
2	71.72	1.1179	3.586	أشعر أنني أتحمّل نفقات مادية إضافية متعلقة بعملية كمشرف	9
3	70.8	0.9099	3.54	أشعر بالتعب لكثرة وتنوع الأعمال الإدارية التي أقوم بها	1
4	70.22	0.9419	3.511	أشعر بالتعب من كثرة عدد المعلمين المطلوب الإشراف عليهم	2
5	69.88	0.7956	3.494	أحتاج للمزيد من الوقت لإنهاء العمل الموكّل إلي	3
6	64.36	1.1672	3.218	أكلف بمهام عمل خارج وقت الدوام الرسمي	5
7	63.794	0.99925	3.1897	أشعر بصعوبة في التوفيق بين متطلبات العمل ومطالب المعلمين والمدراء	4
8	63.56	0.9839	3.178	أجد صعوبة في التزامي بخطة عملي السنوية	7
9	60.92	0.9902	3.046	أعاني من كثرة شكاوى المعلمين والمدراء	10
10	56.9	0.976	2.845	أجد صعوبة وتعقيد في المهام الموكلة إلي	8

يتضح من الجدول رقم (34-5) أن:

- الفقرة (6) والمتعلقة بـ "أجد صعوبة في التنقل من مكان لآخر أثناء العمل" احتلت المرتبة الأولى في المجال الأول للاستبانة بنسبة مئوية (72.3%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفعة) من عينة الدراسة_بحسب المقياس المحكي المعتمد - انفتحت على صعوبة التنقل من مكان لآخر أثناء العمل.

- الفقرة (9) والمتعلقة بـ "أشعر أنني أتحمل نفقات مادية إضافية متعلقة بعملية كمشرف" احتلت المرتبة الثانية في المجال الأول للاستبانة بنسبة مئوية (71.72%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة مرتفعة _حسب المقياس المحكي المعتمد _ من عينة الدراسة اتفقت على أن المشرف التربوي يتحمل نفقات مادية إضافية تتعلق بالعمل ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. المشرف التربوي يشرف على عدد كبير من المعلمين من مدارس مختلفة وحتى من مديريات مختلفة وتتفاوت المسافة بين هذه المدارس فمنها القريب من المشرف والتي يصل إليها المشرف مشياً على الأقدام ومنها البعيدة التي تحتاج إلى أكثر من وسيلة مواصلات للوصول إليها وقد يهدر المشرف التربوي الكثير من الوقت في انتظار وسيلة المواصلات (سيارات الأجرة).

2. حتى وإن توفرت وسيلة المواصلات الخاصة بالمشرف التربوي كما في وكالة الغوث حيث تتوفر سيارات خاصة للمشرفين بالتناوب فإن المسافة التي يقطعها المشرف للوصول من منطقة إلى أخرى هي مسافة كبيرة حيث لوحظ أن المشرف التربوي في وكالة الغوث يشرف على مدارس في منطقتين تعليميتين أو أكثر تصل المسافة بينها إلى أكثر من 15 كيلو متر.

3. قد يضطر المشرف إلى استخدام سيارته الخاصة ويتكلف مصاريف الوقود والصيانة لسيارته.

4. قد تكون النفقات الإضافية التي يتحملها المشرف هي نفقات الاتصال والتواصل مع المعلمين من مكالمات الجوال الشخصي.

5. نقص المواد قد يدفع المشرف التربوي إلى استخدام المواد الشخصية الموجودة في منزله كالانترنت والطابعة والأقلام والقرطاسية اللازمة لعمله كمشرف.

وتتفق نتائج هاتين الفقرتين مع نتائج دراسة كل من عابدين (2011) التي أشارت إلى أن صعوبة التنقل من مكان لآخر أثناء العمل ، والأعباء المادية التي يتحملها المشرفون نتيجة لذلك ولعوامل أخرى هي من مسببات الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين، كما اتفقت مع دراسة شهاب(2001) التي أشارت أن " إهدار المشرف التربوي للوقت في الوصول إلى المدارس النائية هو أحد مسببات الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين في محافظة الإربد ".
كما يتضح من الجدول رقم (34) أن:

الفقرة (10) والمتعلقة بـ " أعاني من كثرة شكاوى المعلمين والمدراء " احتلت المرتبة (قبل الأخيرة) في المجال الأول للاستبانة بنسبة مئوية (60.92%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد - اتفقت على أنها تعاني من كثرة شكاوى المعلمين والمدراء.

- الفقرة (8) والمتعلقة بـ "أجد صعوبة وتعقيد في المهام الموكلة إلي" احتلت المرتبة (الأخيرة) في المجال الأول للاستبانة بنسبة مئوية (56.9%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة - بحسب المقياس المحكي المعتمد - اتفقت على أنها تجد صعوبة وتعقيد في المهام الموكلة إليهم كمشرفين.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. على المشرف التربوي وكجزء من مهام عمله الاستماع إلى الشكاوى التي يقدمها مدير المدرسة والتي تكون في مجملها تتعلق بأداء المعلم وعدم تعاونه وتكرار التأخير والتقليدية في استخدام طرق التدريس المناسبة للدروس، واستخدام الوسائل التعليمية وعدم مساعدة الإدارة في النظام والانضباط المدرسي.

2. على المشرف الاستماع للمعلم لمعرفة الأمور التي تحول دون أداء العمل وهذه الشكاوى قد تكون نصاب المعلم الزائد وتدريس بعض المواد من غير تخصصه وقلة توافر الوسائل التعليمية وصعوبة المنهاج، وتدني مستوى الطلاب القادمين من مدارس أخرى..

3. وبالتالي فإن هذه المشكلات الروتينية التي يسمعها المشرف دائماً لم تعد تمثل مصدر ضغط كبير بالنسبة له، وعليه فإنه يتعامل معها بشكل عادي لكثرة أعبائه وقلة الوقت المتاح له لمناقشة هذه القضايا واكتفائه بتقديم النصح لكل من المعلم ومدير المدرسة.

4. المشرف التربوي يتعامل مع فئتين من المجتمع (المعلمين والمدراء) حيث أن لكل منهما مهامه ووجهة نظره وطريقته في تقبل الآراء وطريقته في التحدث وخبرته في مجال عمله وما يسره وما يغضبه، وبالتالي فإن المشرف التربوي عرضة للضغوط جراء التعامل مع هاتين الفئتين المختلفتين.

وتتنفق نتائج هاتين الفقرتين مع دراسة الشديفات (1999) التي أشارت إلى أن "كثرة شكاوى المعلمين والمدراء تسبب ضغطاً لدى المشرفين الإداريين".

واتفقت مع دراسة، أبو عيشة (1997) التي أشارت إلى أن "قلة وضوح المهام التي يكلف بها المشرف التربوي تسبب توتراً نفسياً لديه".

والجدول رقم (35-5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني للاستبانة

جدول رقم (35-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (ضغوط ناتجة عن صراع الدور)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	76.56	1.0558	3.828	أشعر بالضيق عندما يحاول مدير المدرسة تهميش دوري الإشرافي	4
2	67.94	1.2203	3.397	ينتابني شعور بالضيق عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي.	3
3	64.48	1.1436	3.224	أشعر بالضيق عندما تحاول الإدارة المشرفة تغيير قراراتي	2
4	61.72	1.2985	3.086	أرى أن الإدارة تحاول تهميش دور المشرف التربوي	7
5	51.26	1.1143	2.563	أرى أن مهاراتي وقدراتي غير موظفة في عملي	1
6	49.66	1.1314	2.483	أرى أنني أدخل في صراع ومواجهة مع رؤسائي في العمل	5
7	48.5	1.0604	2.425	أرى أن متطلبات العمل تتعارض مع متطلبات حياتي العائلية	6

يتضح من الجدول السابق رقم (35-5) أن:

- الفقرة (4) والمتعلقة بـ "أشعر بالضيق عندما يحاول مدير المدرسة تهميش دوري الإشرافي" احتلت المرتبة الأولى في المجال الثاني للاستبانة بنسبة مئوية (76.56%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفع) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد - اتفقت على الشعور بالضيق عندما يحاول مدير المدرسة تهميش الدور الإشرافي للمشرف التربوي.

- الفقرة (3) والمتعلقة بـ "ينتابني شعور بالضيق عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي" احتلت المرتبة الثانية في المجال الثاني للاستبانة بنسبة مئوية (67.94%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسط) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد - اتفقت على الشعور بالضيق عندما تفوض صلاحيات المشرف لأحد زملائه.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. باعتبار أن مدير المدرسة هو مشرف مقيم في المدرسة وهو يعلم كل صغيرة وكبيرة عن المعلمين في مدرسته، فقد يميل بعض المدراء إلى محاولة التقليل من أهمية زيارة المشرف التربوي، أو التعارض مع المشرف التربوي في الجلسات البعدية التي يقوم بها المشرف في المدرسة مع كل معلم، أو من خلال عدم التعاون مع المشرف التربوي في الزيارة التي يقوم بها.

2. تسعى وكالة الغوث حالياً إلى الاستغناء عن المشرف التربوي بشكل كامل حسب مسماه الوظيفي _ وتحويله " لخبير " ونقل كل صلاحياته إلى مدير المدرسة بما فيها الترقيات والدرجات التي تمنح للمعلمين وهذا سبب ضغطاً كبيراً لدى المشرف التربوي مما ولد شعوراً بالضيق لديه في حال قام المدير بأي عمل من شأنه محاولة تهميش دوره الأصيل كمشرف.

3. صلاحيات المشرف قد تكون إدارية داخل المكتب الذي يعمل فيه المشرفون معاً أو قد تكون صلاحيات ميدانية فنية تتعلق بعمل المشرف الميداني والإشرافي، ويرى الباحث أن شعور المشرف بالضيق بدرجة كبيرة ناتج عن تفويض صلاحياته الميدانية بمعنى أن هناك معلمون يقومون بتدريس بعض المواد من غير تخصصهم وبالتالي تنتقل صلاحية الإشراف عليهم إلى مشرف آخر، وهذا قد يسبب الضيق للمشرف التربوي من ناحية أنه الأحق بالإشراف على المعلم صاحب نفس الاختصاص.

4. تعدد وتنوع وجهات النظر في المواقف التعليمية والعملية الإشرافية .

5. قلة خبرة بعض المشرفين الجدد حيث أشار الجدول رقم (7-4) إلى أن (59) مشرفاً من أصل (174) مشرفاً خبرتهم أقل من 5 سنوات .

وتتفق نتائج هاتين الفقرتين مع دراسة عابدين (2011) التي أشارت إلى أن من أسباب الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين هو تعارض الصلاحيات الإشرافية للمشرف التربوي مع مدراء المدارس، ودراسة الثبتي (2007) التي أشارت إلى أن من أسباب الضغوط لدى المشرفين التربويين والذي احتل مرتبة متوسطة بنسبة (60%) هو قلة وضوح الصلاحيات المنوطة بالمشرفين التربويين، ودراسة الرفوع (2005) التي أشارت إلى أن من أسباب الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين هو "تعارض الصلاحيات الإدارية بين المشرف التربوي وبين زملائه المشرفين".

كما يتضح من الجدول أيضاً:

-الفقرة (5) والمتعلقة بـ " أرى أنني أدخل في صراع ومواجهة مع رؤسائي في العمل " حصلت على المرتبة (قبل الأخيرة) في المجال الثاني للاستبانة بنسبة مئوية (49.66%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة منخفضة _ حسب المقياس المحكي المعتمد _ من عينة الدراسة اتفقت على أنهم يدخلون في صراع ومواجهة مع رؤسائهم في العمل.

- الفقرة (6) والمتعلقة بـ " أرى أن متطلبات العمل تتعارض مع متطلبات حياتي العائلية " حصلت على المرتبة الأخيرة في المجال الثاني للاستبانة بنسبة مئوية (48.5%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة منخفضة _ حسب المقياس المحكي المعتمد _ من عينة الدراسة اتفقت على أن متطلبات العمل تتعارض مع متطلبات الحياة العائلية.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. فئة المشرفين التربويين من الفئات المثقفة والواعية بأساليب الحوار والنقاش البناء.
2. رغبة المشرفين التربويين في المسايرة لإدراكهم أبعاد الدخول في صراع مع رؤساء العمل.
3. معظم وقت المشرف التربوي يكون في العمل الميداني ومتابعة شؤون المعلمين والمدارس وبالتالي لا يوجد وقت كافي لتواجدهم في المديرية والمناطق التعليمية.
4. أداء المشرف لواجباته بالشكل المطلوب يجنبه الدخول في صراع ومواجهة مع رؤساء العمل.
5. خبرة المشرف في الحياة تجعله قادراً على التوفيق بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة العائلية فلا يطغى جانب على الآخر.
6. معظم المشرفين يميلون إلى إنجاز أعمالهم في أوقات الدوام الرسمي وادخار الجزء القليل منه للعمل في المنزل.

وتتفق نتائج الفقرتين السابقتين مع دراسة فلبمان (2006) التي أشارت إلى أن نسبة منخفضة (52%) حسب مقياسها المستخدم من المشرفات الإداريات " يرين أنهن يدخلن في صراع ومواجهة مع رؤسائهم في العمل) ونسبة منخفضة (56%) منهن لا يستطعن التوفيق بين متطلبات العائلة وبين متطلبات العمل. وأشارت ودراسة الشامان (2006) إلى أن "أسلوب الحوار هو الأسلوب السائد في تعامل المشرفات الإداريات مع رؤساء العمل) .

والجدول رقم (36-5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثالث للاستبانة

جدول رقم (36-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (ضغوط ناتجة عن الاتصال والتواصل)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	76.56	0.8426	3.828	أرى أن ضعف مستوى تأهيل المعلمين يحتاج للتواصل معهم بشكل أكبر	6
2	70.46	0.8582	3.523	أشعر بالضيق عند تناقل المعلمين في التعاون والتواصل مع بعضهم	7
3	66.44	1.0086	3.322	ضيق وقتي يحد من متابعتي للمعلمين الذين أشرف عليهم	2
4	62.42	0.9201	3.121	كثرة أعباء العمل تعيق عملية تواصلتي مع رؤسائي	1
5	57.36	1.0028	2.868	أجد صعوبة في توفير المكان المناسب لعقد الاجتماعات مع المعلمين	4
6	57.24	0.9991	2.862	أشعر بقلّة اهتمام المعلمين بالتغذية الراجعة التي أزوّدهم بها	5
7	53.9	1.0882	2.695	أعتمد على وسائل اتصال روتينية بطيئة في التواصل مع المدارس	3

يتضح من الجدول السابق رقم (36-5) أن:

- الفقرة (6) والمتعلقة بـ"أرى أن ضعف مستوى تأهيل المعلمين يحتاج للتواصل معهم بشكل أكبر" احتلت المرتبة الأولى في المجال الثالث للاستبانة بنسبة مئوية (76.56%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفعة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد - اتفقت على أن ضعف مستوى تأهيل المعلمين يحتاج إلى التواصل معهم بشكل أكبر.

- الفقرة (7) والمتعلقة بـ " أشعر بالضيق عند تناقل المعلمين في التعاون والتواصل مع بعضهم" احتلت المرتبة الثانية في المجال الثالث للاستبانة بنسبة مئوية (70.46%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفعة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد - اتفقت على أنهم يشعرون بالضيق عند تناقل المعلمين في التعاون والتواصل مع بعضهم البعض.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. إن مشكلة ضعف مستوى تأهيل المعلمين بشكل عام تزيد من حاجة المشرف التربوي للتواصل معهم من خلال الدورات التدريبية أو الدروس التوضيحية أو الدروس النموذجية أو اللقاءات البعيدة المكثفة وكل ما سبق يجعل المشرف التربوي في حالة من الضيق نتيجة ضغط العمل الناتج عن الكم الكبير من العمل.

2. قد يطلب المشرف من المعلمين في التخصص الواحد التنسيق فيما بينهم لعقد الاجتماعات المتعلقة بالعمل والاستفادة من تبادل الخبرات أو عقد الدروس التوضيحية أو الدروس النموذجية أو تبادل الوسائل التعليمية، لكن هذا التواصل يكون بطيئاً أو قليلاً جداً لقلة الوقت المتاح للمعلمين ولعمل مثل هذه اللقاءات داخل المدرسة بين مدرسي المبحث الواحد أو الخروج من المدرسة أثناء الدوام.

3. قد يكون هناك غير من بعض المعلمين الذين يرون أنهم الأفضل وليسو بحاجة إلى حضور الدورات التدريبية أو ورش العمل أو الدروس التوضيحية.

وتتفق نتائج هاتين الفقرتين مع دراسة (عابدين، 2011) التي أشارت إلى أن أهم المجالات التي تسبب الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين هو التواصل مع المعلمين الغير مؤهلين" كما أشارت دراسة (الشامان، 2006) إلى أن الاتصال مع المعلمين والرؤساء هو أهم المجالات التي تسبب ضغوطاً إدارية لدى المشرفات، كما أشارت دراسة الشديفات (1999) أن لا مبالاة المعلمين وقلة استخدامهم للتغذية الراجعة تولد ضغطاً لدى المشرفين التربويين "

كما يتضح من الجدول أيضاً:

- الفقرة (5) والمتعلقة بـ: " أشعر بقلّة اهتمام المعلمين بالتغذية الراجعة التي أزودهم بها " احتلت المرتبة قبل الأخيرة في المجال الثالث للاستبانة بنسبة مئوية (57.24%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد - اتفقت على أنهم يشعرون بقلّة اهتمام المعلمين بالتغذية الراجعة التي يزودونهم بها.

- الفقرة (3) والمتعلقة بـ: " أعتد على وسائل اتصال روتينية بطيئة في التواصل مع المدارس " احتلت المرتبة الأخيرة في المجال الثالث للاستبانة بنسبة مئوية (53.9%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد - اتفقت على أنهم يعتمدون على وسائل اتصال روتينية بطيئة في التواصل مع المدارس.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. المعلم ملزم بأن يعمل بما يزوده به المشرف التربوي من تغذية راجعة لأن في ذلك مصلحة للطلاب ونجاح للعمل.

2. المشرف التربوي يتابع ما زود المعلم به من تغذية راجعة في المرة التالية التي يكون زائراً فيها أو من خلال مدير المدرسة وبالتالي فإن المعلم قد يكون عرضة للمساءلة في حال إهماله لتلك التوصيات.

3. كما أن استخدام البريد الداخلي المستخدم في وزارة التربية والتعليم جعل من السهولة بمكان التواصل مع أي مدرسة في جميع المحافظات في دقائق معدودة ولكن مشكلة انقطاع التيار الكهربائي حالت دون فتح البريد بشكل يومي ومتابعة مافيه.

وتتفق نتائج الفقرة الأولى مع دراسة عابدين (2011) التي أشارت إلى أن المشرفين التربويين بنسبة (60%) يشعرون بقلّة اهتمام المعلمين بالتغذية الراجعة " وهذا من مسببات الاحتراق النفسي لديهم ، كما أشارت دراسة الشامان (2006) أن نسبة (58%) من المشرفين يعتمدون على وسائل اتصال روتينية في التواصل مع المدارس .

والجدول رقم (37-5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الرابع للاستبانة

جدول رقم (37-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (ضغوط ناتجة عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	54.36	1.156	2.718	أشعر بضعف العلاقات الاجتماعية بيني وبين رؤسائي في العمل	4
2	51.5	1.0384	2.575	أرى أن صداقاتي قلت بسبب كثرة الأعباء الإدارية	7
3	50.8	1.0121	2.54	أرى أن أجواء العمل تتسم بالشد والتوتر النفسي	2
4	47.94	1.1008	2.397	أدرك أن العلاقة بيني وبين الإدارة المشرفة علي بعيدة عن التفاهم	8
5	47.82	1.1262	2.391	أشعر بضعف العلاقات الاجتماعية بيني وبين زملائي في العمل	3
6	45.98	1.0042	2.299	أشعر بأن العمل هو سبب تردي علاقاتي مع الزملاء والأصدقاء	5
7	42.98	1.1683	2.149	أشعر أن زملائي يضمرون لي مشاعر الغيرة والحسد	6
8	42.42	1.01	2.121	أشعر بضعف الثقة بيني وبين زملائي في العمل	1

يتضح من الجدول السابق رقم (37-5) أن:

- الفقرة (4) والمتعلقة بـ "أشعر بضعف العلاقات الاجتماعية بيني وبين رؤسائي في العمل" احتلت المرتبة الأولى في المجال الرابع للاستبانة وحصلت على نسبة مئوية (54.36%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد اتفقت على أنهم يشعرون بضعف العلاقات الاجتماعية بينهم وبين رؤسائهم في العمل.

- الفقرة (7) والمتعلقة بـ "أرى أن صداقاتي قلت بسبب كثرة الأعباء الإدارية" احتلت المرتبة الثانية في المجال الرابع للاستبانة بنسبة مئوية (51.5%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (منخفضة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد اتفقت على أن صداقاتهم قلت بسبب كثرة الأعباء الإدارية "

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. الفجوة التي يحدثها المسؤولون في العمل بينهم وبين الموظفين الأقل منهم في السلم الوظيفي لا زالت قائمة، وربما يكون البعض منهم متسلطاً بحكم مركزه، منفرداً برأيه، يراعي الحاجات الإنسانية لموظفيه بشكل قليل.

2. العادة التي جرت في مجتمعنا الفلسطيني بأن الزيارة للمسئول هي زيارة للمصلحة فقط وليس لتقوية الروابط الاجتماعية، وبالتالي ينأى المشرف بنفسه عن القيل والقال.
 3. عدم مبادرة المسؤولين لزيارة الموظفين في منازلهم وتهنئتهم بمناسبةاتهم جعل العلاقات الاجتماعية تقل.
 4. قلة الوقت المتاح للزيارات الاجتماعية حيث يميل المشرفون إلى الموازنة بين العمل وبين احتياجات الأسرة ومتابعة الأبناء.
 5. طبيعة العمل تجعل أصدقاءه محددين وغالبيتهم ممن هم في نفس السلم الوظيفي والذين يعانون من كثرة الأعباء الإدارية التي ربما انتقل بعضها مع المشرف للمنزل.
- كما يتضح من الجدول أيضاً:

– الفقرة (6) والمتعلقة بـ " أشعر أن زملائي يضمرون لي مشاعر الغيرة والحسد " احتلت المرتبة قبل الأخيرة في المجال الرابع للاستبانة بنسبة مئوية (42.98%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (منخفضة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد اتفقت على أن زملاءهم يضمرون لهم مشاعر الغيرة والحسد.

– الفقرة (1) والمتعلقة بـ "أشعر بضعف الثقة بيني وبين زملائي في العمل " احتلت المرتبة الأخيرة في المجال الرابع للاستبانة بنسبة مئوية (42.42%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (منخفضة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد اتفقت على أنهم يشعرون بضعف الثقة بينهم وبين زملائهم في العمل.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. وعي المشرفين التربويين بخطورة آفة الحسد وتمني زوال النعمة عن الآخرين
2. ميل المشرفين إلى المنافسة وإثبات الذات عن طريق العمل.
3. جميع المشرفين التربويين من نفس المستوى الاجتماعي والدرجات العلمية المتقاربة والوضع الاقتصادي نفسه وهذا يقلل من فرص الغيرة والحسد فيما بينهم..
4. هناك ثقة متبادلة بين المشرفين في العمل أساسها الاحترام المتبادل وتبادل الأدوار وتكاملها.

وتتفق نتائج هذه الفقرات مع دراسة شبير (2009) التي أشارت إلى أن نسبة (55%) من المدرء يرون أن هناك ضعفاً في العلاقات الاجتماعية بينهم وبين رؤساء العمل ودراسة الثبتي (2007) التي أشارت أيضاً إلى أن نسبة (40%) من المشرفين التربويين يرون أن زملاءهم يضمرون لهم مشاعر الحسد، وأشارت دراسة السلوم (2002) إلى أن

نسبة (58%) من المشرفات الإداريات يشعرن بضعف العلاقات الاجتماعية مع رؤسائهن في العمل .

والجدول رقم (38-5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الخامس للاستبانة

جدول رقم (38-5)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الخامس (ضغوط ناتجة عن صنع واتخاذ القرار)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	72.06	0.9606	3.603	أرى أن مركزية الإدارة تقلل من قدرتي على اتخاذ قرارات جريئة لتطوير العمل	1
2	68.62	1.0106	3.431	أشعر بأنني أنفذ قرارات عليا تتسم بالروتينية والتكرار	6
3	66.66	1.077	3.333	أشعر بالضيق عند رفض قراري من الإدارة المشرفة علي	5
4	61.14	0.9719	3.057	أرى أن ترددي في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة تحديات العمل	3
5	57.7	1.1114	2.885	أشعر بأن رئيسي في العمل يحد من مشاركتي في اتخاذ القرار	2
6	54.82	1.0351	2.741	ترددي في اتخاذ القرار يجعلني بحاجة لدورات تدريبية في صنع واتخاذ القرار	4
7	54.26	1.0902	2.713	أشعر بالضيق لكثرة طلب المعلمين للمساعدة في اتخاذ قراراتهم	7

يتضح من الجدول رقم (38-5) أن:

- الفقرة (1) والمتعلقة بـ: "أرى أن مركزية الإدارة تقلل من قدرتي على اتخاذ قرارات جريئة لتطوير العمل" قد احتلت المرتبة الأولى في المجال الخامس بنسبة مئوية (72.06%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفعة) من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد_ اتفقت على مركزية الإدارة تقلل من قدرتهم على اتخاذ قرارات جريئة لتطوير العمل.

- الفقرة (6) والمتعلقة بـ: "أرى أنني أنفذ قرارات عليا تتسم بالروتينية والتكرار" قد احتلت المرتبة الثانية في المجال الخامس بنسبة (68.62%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد_ اتفقت على أنهم ينفذون قرارات عليا تتسم بالروتينية والتكرار.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. على الرغم من الإجراءات التي اتخذها وزارة التربية والتعليم في سبيل الوصول إلى اللامركزية في الإدارة إلا أن المشرفين التربويين يعتقدون أن القرارات في مجملها لا زالت توحى بوجود الإدارة المركزية، فالمشرف ملزم بما جاء في نظام التقييم المطبق فقط .
2. قيام وكالة الغوث بتهميش المشرف التربوي هو حد من قدرة المشرف التربوي على اتخاذ القرارات التي تطور العمل.
3. المشرفون التربويون لا يشاركون في وضع الخطط والسياسات التعليمية التي تمس عملهم الميداني الإشرافي
4. النشرات التي ينفذها المشرفون هي نفسها التي ترسل كل عام من الوزارة وحتى من المديرية نفسها.

وتتفق نتائج هاتين الفقرتين مع دراسة الشامان (2006) التي أشارت إلى أن " الإدارة المركزية تحد من قدرة المشرفين على تطوير العمل " ودراسة الشبيبي (2007) التي أشارت إلى أن "القرارات التي تتخذ غالبيتها روتينية تخلو من روح التجديد والتطوير " ودراسة السلوم (2002) التي أشارت إلى أن "رؤساء العمل يحدون من قدرة المشرفين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتجديد في العمل " .

كما يتضح من الجدول أن:

- الفقرة (4) والمتعلقة بـ "تردد في اتخاذ القرار يجعلني بحاجة إلى دورات تدريبية في صنع واتخاذ القرار حصلت على المرتبة (قبل الأخيرة) في المجال الخامس للاستبانة بنسبة مئوية (54.82%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة _ بحسب المقياس المحكي المعتمد _ اتفقت على أن ترددهم في اتخاذ القرار يجعلهم بحاجة لدورات تدريبية في صنع واتخاذ القرار .
- الفقرة (7) والمتعلقة بـ " أشعر بالضيق لكثرة طلب المعلمين للمساعدة في اتخاذ قراراتهم" حصلت على المرتبة الأخيرة في المجال الخامس للاستبانة بنسبة مئوية (54.26%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة _ بحسب المقياس المحكي المعتمد _ اتفقت على أنهم يشعرون بالضيق لكثرة طلب المعلمين للمساعدة في اتخاذ قراراتهم.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. يحتاج المشرفون إلى دورات التنمية البشرية المتخصصة ومنها دورات صنع واتخاذ القرار
2. يعتمد المشرفون في اتخاذ قراراتهم على خبرتهم الشخصية وعلى العوامل الموقفية
3. يرى المشرف أن مساعدة المعلمين على اتخاذ قراراتهم ليس من عمله كمشرف تربوي
4. المعلم هو جهة تنفيذ لقرارات من هم أعلى في السلم الوظيفي كالمدرء والمشرفون.

وتتفق نتائج هاتين الفقرتين مع دراسة السلوم (2002) ودراسة الشامان (2006).
والجدول رقم (39-5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل
فقرة من فقرات المجال السادس للاستبانة

جدول رقم (39-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال
السادس (ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	80.22	0.9434	4.011	أشعر بنقص في فرص الارتقاء الوظيفي من ترقيات ومكافآت	4
2	79.2	0.9934	3.96	أشعر بنقص فرص النمو المهني كالمؤتمرات والمنح الدراسية	3
3	77.94	1.0428	3.897	أرى أن قلة الإمكانيات تحول دون إكمال دراستي العليا	6
4	75.06	1.0975	3.753	أشعر بغموض في نظام الترقيات في مجال عملي	8
5	74.48	1.0719	3.724	فرص الترقية والتقدم في وظيفتي الحالية غير موضوعية	7
6	72.52	0.8955	3.626	أشعر بقلة الفرص المتاحة لي في تعلم مهارات جديدة في وظيفتي	5
7	71.84	1.0806	3.592	أرى أن هناك نقصاً في الكوادر المؤهلة القادرة على تدريب المشرفين	2
8	61.14	1.1415	3.057	أرى أن الدورات التي تعطى لي كمشرف غير كافية	1

يتضح من الجدول السابق رقم (39-5) أن:

- الفقرة (4) والمتعلقة بـ "أشعر بنقص في فرص الارتقاء الوظيفي من ترقيات ومكافآت" قد احتلت المرتبة الأولى في المجال السادس للاستبانة بنسبة مئوية (80.22%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة - حسب المقياس المحكي المعتمد - اتفقت على أنهم يشعرون بنقص في فرص الارتقاء الوظيفي من ترقيات ومكافآت.

- الفقرة (3) والمتعلقة بـ: "أشعر بنقص فرص النمو المهني كالمؤتمرات والمنح الدراسية" قد احتلت المرتبة الثانية في المجال السادس للاستبانة بنسبة مئوية (79.2%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة - حسب المقياس المحكي المعتمد - اتفقت على أنهم يشعرون بنقص فرص النمو المهني كالمؤتمرات والمنح الدراسية "

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. تستند فرصة الحصول على وظيفة أعلى في السلم الوظيفي إلى امتحان ومقابلة يعلن

عنهما للموظفين بشكل عام

2. لا يوجد نظام واضح للمكافآت المتعلقة بالعمل لدى المشرفين التربويين.
3. قلة الدعم المادي هو ما قلل فرص توفير المكافآت والترقيات والمنح الدراسية للمشرفين التربويين لإكمال دراستهم.
4. قلة التواصل بالشكل المطلوب مع الجامعات الفلسطينية لتوفير منح خاصة بالمشرفين التربويين في الجامعات الفلسطينية
5. الوضع السياسي القائم له دور كبير في غياب المنح الدراسية التي تقدمها دول عربية للسلطة الوطنية في الضفة الغربية دون غزة.
6. قلة الاهتمام بالبحث العلمي وعدم ربط ذلك بنظام الترقيات والمكافآت للمشرفين التربويين
7. إغلاق المعابر وصعوبة السفر كان له دور كبير في قلة مشاركة المشرفين التربويين في المؤتمرات العربية.

وتتفق نتائج هاتين الفقرتين مع دراسة عابدين (2011) ودراسة السلوم (2002) ودراسة الشديفات (1999).

كما يتضح من الجدول أيضاً أن:

- الفقرة (2) والمتعلقة بـ: " أرى أن هناك نقصاً في الكوادر المؤهلة القادرة على تدريب المشرفين " قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة في المجال السادس للاستبانة بنسبة مئوية (71.84%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة _حسب المقياس المحكي المعتمد _ اتفقت على أنهم يرون أن هناك نقصاً في الكوادر المؤهلة القادرة على تدريب المشرفين.
- الفقرة (1) والمتعلقة بـ: " أرى أن الدورات التي تعطى لي كمشرف غير كافية " قد احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (61.14%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة _حسب المقياس المحكي المعتمد _ اتفقت على أنهم يرون أن الدورات التي تعطى لهم كمشرفين غير كافية.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. إن معظم الدورات التي تعطى للمشرف التربوي هي دورات متخصصة تحتاج إلى جانب نظري وآخر عملي تطبيقي.
2. يركز المدربون على الجانب النظري في الدورات التي تعطى للمشرفين مما يشعرهم بالملل
3. الدورات غير ذات جدوى لا يستفاد من معظمها في العمل الميداني الإشرافي.
4. لا تتاح للمشرفين فرصة عمل البحوث الإجرائية أثناء الدورات والاستفادة من مواد الدورات في العمل الميداني

5. تقييم هذه الدورات عادة ما يكون ذا طابع يغلب عليه الحفظ والاستظهار لمحتويات الدورة دون أن يكون هناك تقييم لجانب عملي أثبت فيه المشرف قدرته على الاستفادة من المحتوى في العمل الميداني. وتتفق نتائج الفقرة الثانية مع دراسة الرفوع (2005). والجدول رقم (40-5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال السابع للاستبانة

جدول رقم (40-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال السابع (ضغوط ناتجة عن تقويم الأداء)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	75.64	0.8791	3.782	أشعر بالإحباط لعدم حصولي على ترقية كثرمة لجهدي المميز	7
2	73.8	0.8643	3.69	أحس بنقص الكفاءات القادرة على تقويم المشرفين	1
3	69.66	0.9897	3.483	أشعر بالضيق عندما لا تطلعي إدارة قسمي على تقويم أدائي الوظيفي	2
4	67.24	1.054	3.362	أدرك أن الطريقة التي يتم تقويمها بها بعيدة عن الموضوعية	3
5	65.98	0.9691	3.299	أشعر بالضيق لقلّة فرص الاعتراض على نتيجة التقييم	8
6	65.64	0.884	3.282	أشعر بالضيق لقلّة التنوع في أساليب التقييم المستخدمة	6
7	62.98	0.956	3.149	أشعر بقلّة الفائدة من الملاحظات التي يبديها القسم تجاه أدائي	4
8	58.28	0.9904	2.914	أرى أن هناك أطرافاً تتدخل في تقييم الأداء ليس لهم صلة بعملية	5

يتضح من الجدول رقم (40-5) أن:

- الفقرة (7) والمتعلقة بـ: " أشعر بالإحباط لعدم حصولي على ترقية كثرمة لجهدي المميز " حصلت على المرتبة الأولى في المجال السابع بنسبة مئوية (75.64%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة _ حسب المقياس المحكي المعتمد _ اتفقت على أنهم يشعرون بالإحباط لعدم حصولهم على ترقية كثرمة لجهدهم المميز.

- الفقرة (1) والمتعلقة بـ: " أحس بنقص الكفاءات القادرة على تقويم المشرفين حصلت على المرتبة الثانية في المجال السابع بنسبة مئوية (73.8%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة _حسب المقياس المحكي المعتمد _ انفتحت على نقص الكفاءات القادرة على تقويم المشرفين التربويين.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. هناك غياب جزئي لنظام الثواب والعقاب في العمل.
2. لا توجد آلية محددة واضحة تربط الاجتهاد والتميز في العمل بترقيات واضحة ومكافآت قد يحصل عليها المشرف التربوي
3. لا توجد آلية محددة واضحة تربط التقصير والتقاعد عن العمل بعقوبة محددة واضحة.
4. للوضع السياسي القائم دور كبير في تفعيل نظام الثواب والعقاب للمشرفين الذين يتقاضون أجورهم من السلطة الموجودة في الضفة الغربية.
5. الحصار والوضع الاقتصادي الصعب والميزانية المحدودة للتعليم هو من غيبت مثل هذه الأنظمة الخاصة بالثواب والعقاب.
6. أن من يقوم بتقويم المشرف التربوي يقوم بتقويم الجوانب الإدارية فقط في العمل كالحضور والانصراف والعلاقات وانجاز مهام العمل في وقتها وغير ذلك من التقويم المتعلق بالعمل الإداري.
7. المشرف التربوي بحاجة إلى من يقوم بتقويمه من ناحية العمل الفني الميداني وإشرافه على المعلمين ومدى كفاية الزيارات الصفية وتنوعها وتنوع أساليب الإشراف المستخدمة ومدى فعالية الزيارات التي يقوم بها في تعديل نشاط المعلمين ومدى استفادتهم من التغذية الراجعة التي يقدمها المشرف للمعلم ومدى تعاون المشرف التربوي مع الإدارات المدرسية ومدى كفاءة الخطط التي يقدمها المشرف التربوي ومدى صدق التقارير التي يكتبها المشرف التربوي عن سير العمل.

وتتفق نتائج هاتين الفقرتين مع دراسة عابدين (2011) ودراسة السلوم (2002)

كما يتضح من الجدول السابق أيضا:

-الفقرة (4) والمتعلقة بـ: " أشعر بقلّة الفائدة من الملاحظات التي يبديها القسم تجاه أدائي حصلت على المرتبة قبل الأخيرة في المجال السابع للاستبانة بنسبة مئوية (62.98%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة _حسب المقياس المحكي المعتمد _ انفتحت على أنهم يشعرون بقلّة الفائدة من الملاحظات التي يبديها القسم تجاه أدائهم.

-الفقرة (5) والمتعلقة بـ: "أرى أن هناك أطرافاً تتدخل في تقييم الأداء ليس لهم صلة بعملية" حصلت على المرتبة الأخيرة في المجال السابع للاستبانة بنسبة مئوية (58.28%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة _حسب المقياس المحكي المعتمد _ انفتحت على أن هناك أطرافاً تتدخل في تقييم الأداء ليس لهم صلة بعملية.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. الملاحظات التي يبديها القسم قد تكون شكلية غير جوهرية تتعلق بالأمر الإداري كالحضور الغياب والسجلات وانجاز العمل في الوقت المحدد والعلاقات والمبادرة وغير ذلك من الأمور الإدارية
2. الملاحظات التي يبديها القسم لا تتعلق بالأمور الفنية والعمل الميداني للمشرف التربوي.
3. الملاحظات قد تكون غير موضوعية نابعة من أهواء شخصية لمكتب الإشراف.
4. تقويم المشرفين قد يكون قليل الموضوعية
5. الأشخاص الذين يتدخلون في التقييم قد يكونون من الزملاء في القسم ذوي العلاقة مع رئيس القسم
6. قد يكون الجانب السياسي حاضراً في عملية التقييم إذ قد يتدخل أطراف من تنظيم سياسي معين في عملية التقييم التي يحصل عليها المشرف من خلال التأثير على رأي رئيس القسم.

وتتفق نتائج هاتين الفقرتين مع دراسة الشديفات (1999) ودراسة الشامان (2006)

والجدول رقم (41-5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثامن للاستبانة

جدول رقم (41-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال

الثامن (ضغوط ناتجة عن بيئة العمل المادية)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	71.26	0.8629	3.563	أعتقد أن اكتظاظ الغرفة الواحدة بالمشرفين يعرقل العمل	1
2	65.28	1.0196	3.264	أشعر بنقص الإمكانيات التقنية الحديثة التي تيسر عملي	8
3	64.72	0.9894	3.236	أشعر بأن عملي بحاجة إلى وسائل الأمان والسلامة	2
4	62.76	1.0388	3.138	أشعر بالضيق لأن أجهزة المكتب لا تعمل بشكل جيد	5
5	60.8	0.9758	3.04	أرى أن العمل يتوقف بسبب نقص في المواد والتجهيزات اللازمة للعمل	7

6	60.58	1.1401	3.029	أشعر بقلة كفاية وسائل التهوية في مكنتي	6
7	57.36	0.9794	2.868	أعاني من الضوضاء في مكان العمل	3
8	50.46	0.9719	2.523	أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل	4

يتضح من الجدول السابق رقم (41-5) أن:

-الفقرة (1) والمتعلقة بـ: "أعتقد أن اكتظاظ الغرفة الواحدة بالمشرفين يعرقل العمل" احتلت المرتبة الأولى في المجال الثامن للاستبانة بنسبة مئوية (71.26%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة _ حسب المقياس المحكي المعتمد _ انفقت على أن اكتظاظ الغرفة الواحدة بالمشرفين يعرقل العمل.

-الفقرة (8) والمتعلقة بـ: "أشعر بنقص الإمكانيات التقنية الحديثة التي تيسر عملي" احتلت المرتبة الثانية في المجال الثامن للاستبانة بنسبة مئوية (65.28%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة _ حسب المقياس المحكي المعتمد _ انفقت على أنهم يشعرون بنقص الإمكانيات التقنية الحديثة التي تيسر عملهم.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. اكتظاظ الغرفة بالمشرفين يعيق المشرفين عن التركيز في أداء عملهم.
2. اكتظاظ الغرفة يقلل الخصوصية للمشرف التربوي.
3. المشرف بحاجة للهدوء النسبي واكتظاظ الغرفة يسبب ضوضاء يعيق عملية التفكير الإيجابي الذي يسهم في تطوير العمل.
4. اكتظاظ الغرفة يهدر الوقت في الحديث الذي لا يفيد العمل.
5. المشرف بحاجة إلى جهاز لاب توب شخصي متصل بالانترنت وبالشبكة الحكومية
6. من الإمكانيات الحديثة في مكان العمل المصعد الكهربائي إذ أن معظم أقسام الإشراف في الطابق الثالث.
7. من الإمكانيات الحديثة أجهزة عرض البيانات التي يستخدمها المشرف التربوي في الاجتماعات مع المعلمين.

وتتفق نتائج هاتين الفقرتين مع دراسة الثببتي (2007) ودراسة السلوم (2002) ودراسة الشامان (2006).

كما يتضح من الجدول السابق أيضاً:

-الفقرة (3) والمتعلقة بـ: "أعاني من الضوضاء في مكان العمل" احتلت المرتبة قبل الأخيرة في المجال الثامن للاستبانة بنسبة مئوية (57.36%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة متوسطة من

عينة الدراسة _ حسب المقياس المحكي المعتمد _ اتفقت على أنهم يعانون من الضوضاء في مكان العمل.

-الفقرة (4) والمتعلقة بـ: " أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل" احتلت المرتبة الأخيرة في المجال الثامن للاستبانة بنسبة مئوية (50.46%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة منخفضة من عينة الدراسة _ حسب المقياس المحكي المعتمد _ اتفقت على أنهم يعانون من سوء الإضاءة في مكان العمل.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. تقع معظم مكاتب الإشراف في مديريات التعليم التابعة للوزارة في مناطق قريبة من الشوارع العمومية والسيارات والمحاكم والنوادي الرياضية.
 2. تقع مكاتب الإشراف في وكالة الغوث في المدارس التابعة للوكالة.
 3. المكاتب عرضة للضوضاء بشكل كبير يؤثر على بيئة العمل للمشرفين التربويين
 4. توفر مكاتب الإشراف إضاءة جيدة في معظم مكاتب الإشراف وهذه الإضاءة طبيعية من خلال النوافذ التي تسمح بدخول أشعة الشمس أو من خلال الإضاءة الصناعية المتمثلة في المصابيح
 5. انقطاع التيار الكهربائي بشكل يومي يجعل ظروف الإضاءة سيئة في بعض الأوقات. كما أن المكاتب عرضة للضوضاء الناتجة عن تشغيل المولدات الكهربائية نتيجة لانقطاع التيار الكهربائي
- والجدول رقم (42-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال التاسع للاستبانة

جدول رقم (42-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال

التاسع (ضغوط سياسية)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	78.16	0.939	3.908	أعتقد بأن أزمة الكهرباء السياسية وانقطاعها المتواصل يؤثر سلباً على عملي	3
2	68.74	1.0336	3.437	أدرك أن إغلاق المعابر يحول دون تطوير درجتي العلمية	6
3	68.16	1.0258	3.408	أرى أن الحصار بشكل عام يؤثر على تطوير قدراتي المهنية	5
4	66.1	1.2137	3.305	أرى أن الانقسام الداخلي له تأثير على عملي الحالي	1

5	60.92	1.1671	3.046	أرى أن هناك تمييزاً من قبل الإدارة بناء على الانتماء السياسي	2
6	55.74	1.2838	2.787	أشعر بقلّة التزام الموظفين الذين يتقاضون رواتبهم من السلطة الوطنية	4

يتضح من الجدول السابق رقم (42-5) أن:

-الفقرة (3) والمتعلقة بـ: "أعتقد بأن أزمة الكهرباء السياسية وانقطاعها المتواصل يؤثر سلباً على عملي" قد احتلت المرتبة الأولى في المجال التاسع بنسبة مئوية (78.16%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة _حسب المقياس المحكي المعتمد _ اتفقت على أن أزمة الكهرباء السياسية وانقطاعها المتواصل يؤثر سلباً على عملهم.

-الفقرة (6) والمتعلقة بـ: "أدرك أن إغلاق المعابر يحول دون تطوير درجتي العلمية" قد احتلت المرتبة الثانية في المجال التاسع بنسبة مئوية (68.74%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة _حسب المقياس المحكي المعتمد _ اتفقت على أن إغلاق المعابر يحول دون تطوير درجتي العلمية.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. انقطاع التيار الكهربائي يعطل معظم الأعمال الإدارية التي تحتاج إلى جهاز الحاسوب وأجهزة التصوير ويعيق تنفيذ العمل في المنزل ويحد من الإضاءة الجيدة في مكان العمل الإداري والعمل الميداني كما يحد من كفاية وسائل التهوية في مكان العمل الإداري.
2. قد يعيق انقطاع التيار حضور المشرف التربوي لورش العمل التي تحتاج الوسائل الحديثة في عملها.
3. صعوبة السفر عبر رفح الوحيد يحول دون سفر المشرف التربوي إلى الخارج
4. عدم استقرار العمل في المعبر إذ أنه عرضة للإغلاق في أي لحظة حسب الاتفاقيات الموقعة بين السلطة الوطنية والاحتلال الإسرائيلي.
5. إغلاق الاحتلال للمعابر المؤدية إلى أرضنا المحتلة يحول دون السفر إلى الضفة الغربية المحتلة والأردن.
6. أي مواطن هو عرضة للاعتقال من قبل الاحتلال عند مروره عبر المعابر التي يسيطر عليها الاحتلال في حال تم افتتاحها جزئياً.

كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن:

-الفقرة (2) والمتعلقة بـ: "أرى أن هناك تمييزاً من قبل الإدارة بناء على الانتماء السياسي" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة في المجال التاسع بنسبة مئوية (60.92%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة

متوسطة من عينة الدراسة _ حسب المقياس المحكي المعتمد _ اتفقت على أن هناك تمييزاً من قبل الإدارة بناء على الانتماء السياسي.

-الفقرة (4) والمتعلقة بـ: " أشعر بقلّة التزام الموظفين الذين يتقاضون رواتبهم من السلطة الوطنية " احتلت المرتبة الأخيرة في المجال التاسع بنسبة مئوية (55.74%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة _ حسب المقياس المحكي المعتمد _ اتفقت على أنهم يشعرون بقلّة التزام الموظفين الذين يتقاضون رواتبهم من السلطة الفلسطينية.

ويفسر الباحث هذه النتائج في النقاط التالية:

1. نتيجة الأوضاع القائمة والانقسام السياسي قد يكون هناك تمييز من قبل الإدارة في تعيين المشرفين بناء على الانتماء السياسي.
2. قد يكون هناك تمييز من قبل المسؤول في المعاملة مع زملائه من نفس الانتماء السياسي.
3. الانقسام الفلسطيني أحدث إرباكاً في تطبيق القانون على المعلمين والمشرفين التربويين.

الإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة :

يتعلق هذا السؤال بالكشف عن الفروق في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، عدد المدارس التي يشرف عليها، عدد سنوات الخدمة، نوع التعليم حكومة أو وكالة، المنطقة التعليمية).

نتائج التحقق من الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)".

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار T- test لعينتين مستقلتين للتعرف على أي فروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى) كما هو موضح في الجدول رقم (43-5)

جدول رقم (5-43)

نتائج اختبار T-test لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير النوع.

المجال	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الأول	ذكر	138	3.3486	.60608	1.044	غير دال
	أنثى	36	3.2222	.78562		
الثاني	ذكر	138	3.0497	.74093	1.662	غير دال
	أنثى	36	2.8135	.82725		
الثالث	ذكر	138	3.1843	.59798	.422	غير دال
	أنثى	36	3.1349	.71872		
الرابع	ذكر	138	2.4203	.86878	.651	غير دال
	أنثى	36	2.3160	.80594		
الخامس	ذكر	138	3.1335	.74145	.840	غير دال
	أنثى	36	3.0159	.77481		
السادس	ذكر	138	3.7373	.70731	1.225	غير دال
	أنثى	36	3.5694	.82183		
السابع	ذكر	138	3.4094	.67217	1.495	غير دال
	أنثى	36	3.2188	.71737		
الثامن	ذكر	138	3.0688	.71880	-.495	غير دال
	أنثى	36	3.1354	.71799		
التاسع	ذكر	138	3.3539	.75198	1.316	غير دال
	أنثى	36	3.1667	.78982		
المعدل العام	ذكر	138	3.1923	.46004	1.377	غير دال
	أنثى	36	3.0709	.51225		

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (172) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96
قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (172) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

ينتضح من الجدول رقم (5-43) أن:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع ويفسر الباحث هذه النتيجة في النقاط التالية:

أن المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يقومون بنفس المهام ومكلفين بنفس المسؤوليات، وظروف البيئة المادية والعلاقات داخل العمل، بحيث أنهم ينفذون نفس التعليمات ويتصرفون وفق ضوابط موحدة تحددها الجهة المسؤولة بالإضافة إلى التشابه الكبير في خصائص المشرفين التربويين خاصة في مجال المؤهل وكذلك التدريب وكذلك التشابه الكبير في الظروف المحيطة بهم والبيئة الاجتماعية في قطاع غزة إلى حد كبير .

وتختلف نتائج هذه الفرضية مع دراسة شبير (2009) ودراسة شهاب (2001) ودراسة ابو عيشة (1997)، وشهاب (2001)، وتتفق مع دراسة الشبيري (2007) ومع دراسة الرفوع (2005) ومع دراسة العمري (1992) ودراسة الغانم (2001) ، ودراسة أبو عيشة (1997) التي أشارت جميعها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات تقدير عينات الدراسة لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير النوع .

نتائج التحقق من الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) ؟

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار T- test لعينتين مستقلتين للتعرف على أي فروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) كما هو موضح في الجدول رقم (44-5)

جدول رقم (44-5)

نتائج اختبار T-test لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	المجال	
0.05	-1.971	64249.	3.2518	112	بكالوريوس	ضغوط ناتجة عن كمية وطبيعة العمل	الأول
		64012.	3.4500	62	ماجستير		
غير دال	-1.718	73596.	2.9273	112	بكالوريوس	ضغوط ناتجة عن صراع الدور	الثاني
		79891.	3.1336	62	ماجستير		
0.01	-3.183	61926.	3.0651	112	بكالوريوس	ضغوط ناتجة عن الاتصال والتواصل	الثالث
		58443.	3.3710	62	ماجستير		
غير دال	-1.257	79601.	2.3382	112	بكالوريوس	ضغوط ناتجة عن العلاقات مع	الرابع

		94924.	2.5081	62	ماجستير	الزملاء والرؤساء في العمل	
غير دال	-0.925	76655.	3.0702	112	بكالوريوس	ضغوط ناتجة عن صنع واتخاذ القرار	الخامس
		71308.	3.1797	62	ماجستير		
غير دال	-0.688	73317.	3.6741	112	بكالوريوس	ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي	السادس
		73620.	3.7540	62	ماجستير		
غير دال	-1.701	69764.	3.3047	112	بكالوريوس	ضغوط ناتجة عن تقويم الأداء	السابع
		64763.	3.4879	62	ماجستير		
غير دال	-0.911	75337.	3.0458	112	بكالوريوس	ضغوط ناتجة عن بيئة العمل المادية	الثامن
		64689.	3.1492	62	ماجستير		
غير دال	-1.346	80130.	3.2574	112	بكالوريوس	الضغوط السياسية	التاسع
		67733.	3.4194	62	ماجستير		
0.05	-2.275	46377.	3.1073	112	بكالوريوس		المعدل العام
		.47212	3.2754	62	ماجستير		
<p>قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (172) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96</p> <p>قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (172) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58</p>							

يتضح من الجدول رقم (44-5) أن:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل

العلمي في المجال الثاني والرابع والخامس والسادس والسابع والثامن والتاسع.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات

المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

لصالح ماجستير فأعلى في المجال الأول والاستبانة ككل.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في متوسطات تقديرات

المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

لصالح ماجستير فأعلى في المجال الثالث.

ولتحديد حجم تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع استخدم الباحث معامل إيتا η^2 حسب

الجدول رقم (45-5)

$$\eta^2 = \frac{T^2}{T^2 + df}$$

جدول رقم (5-45)

حجم تأثير المتغير المستقل (المؤهل العلمي: بكالوريوس، ماجستير فأعلى) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة (حال وجود فروق)

حجم التأثير	قيمة η^2	قيمة T	مصدر الفروق
ضعيف	0.02	-1.971	المجال الأول
متوسط	0.06	-3.183	المجال الثالث

إحصائياً ومن الجدول رقم (5-45) فإن التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (المؤهل العلمي: بكالوريوس، ماجستير فأعلى) على المتغير التابع (متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة) في المجال الأول هو تأثير ضعيف ويفسر ذلك بأن الفروق بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة تعود في معظمها إلى عوامل خارجية غير المتغير التابع، أما في المجال الثالث فإن حجم التأثير متوسط بما يعني أن للمتغير المستقل تأثيراً متوسطاً في المتغير التابع.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق في المجال (الثاني والرابع والخامس والسادس والسابع والثامن والتاسع) بما يلي:

المشرفين في محافظات غزة مكلفين بنفس المهام والمسؤوليات بالإضافة إلى التشابه الكبير في خصائص المشرفين وأدوارهم بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحمله المشرف التربوي وكذلك فإن مديريات التربية والتعليم لا تكلف مهام زائدة أو تخفض مهام عن المشرفين بسبب المؤهلات العلمية.

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الأول والمجال الثالث كما يلي:

• المجال الأول المتعلق بكمية وطبيعة العمل لصالح حملة الماجستير فأعلى والمجال الثالث المتعلق بالاتصال والتواصل لصالح حملة الماجستير فأعلى.

1. حيث أن المشرفين الحاصلين على الماجستير فأعلى يحاولون التميز في عملهم والبحث عن سبل ووسائل تثري العمل الإشرافي وعدم اقتناعهم بالأدوار التقليدية والمهام الإدارية الروتينية المسندة إليهم، حيث يشعرون أن هذه الأدوار لم تعد تليق بهم فيبحثون عن أسس أكثر علمية ودقة في العمل

2. يحاول بعض المشرفين إكمال دراسته العليا (الدكتوراه) وهذا يزيد من عبء العمل الملقى على عاتقه خصوصاً إذا كان يطبق بحثه على عينة هنا أو هناك.

3. إن سفر بعض المشرفين التربويين لذات السبب السابق وعودتهم في منتصف الفصل الدراسي قد يسبب أيضاً ضغطاً في العمل لمحاولة استدراك مافات من العمل الإداري والإشرافي.

4. أعباء عمل تزيد بزيادة مؤهل المشرف التربوي فالمشرف الحاصل على دراسات عليا لديه أعباء عمل تعيقه عن التواصل مع رؤساء العمل بفاعلية

5. المشرف التربوي الحاصل على دراسات عليا يرى بشكل جلي وواضح المستوى الحقيقي للمعلمين ويدرك أنه بحاجة للتواصل معهم بشكل أكبر.

وتتفق نتائج هذه الدراسة في وجود الفروق في معدل الاستبانة ككل مع دراسة عابدين (2011) ودراسة شبير (2009) ودراسة الثبتي (2007) ودراسة السلوم (2002) ودراسة جودة واليافي (2002) ودراسة الشديفات (1999) ودراسة أبو عيشة (1997) واختلفت مع دراسة شهاب (2001)، ودراسة اليحيى (2003) التي لم تظهر فروقاً في معدل الاستبانة ككل .

نتائج التحقق من الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومة، وكالة) ؟

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار T- test لعينتين مستقلتين للتعرف على أي فروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومة، وكالة) " كما هو موضح في الجدول رقم (46-5)

جدول رقم (46-5)

نتائج اختبار T-test لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير نوع المدرسة.

المجال	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الأول	ضغوط ناتجة عن كمية وطبيعة العمل	134	3.4351	.61108	4.425	0.01
	وكالة	40	2.9450	.62673		
الثاني	ضغوط ناتجة عن صراع الدور	134	2.9072	.72129	-3.029	0.01
	وكالة	40	3.3143	.82364		
الثالث	ضغوط ناتجة عن الاتصال والتواصل	134	3.2047	.62071	1.189	غير دال
	وكالة	40	3.0714	.62730		

0.01	-2.805	.83526	2.3013	134	حكومية	ضغوط ناتجة عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل	الرابع
		.84930	2.7250	40	وكالة		
غير دال	- .806	.77164	3.0842	134	حكومية	ضغوط ناتجة عن صنع واتخاذ القرار	الخامس
		.66343	3.1929	40	وكالة		
غير دال	-1.641	.73635	3.6530	134	حكومية	ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي	السادس
		.70594	3.8688	40	وكالة		
0.05	-2.563	.63736	3.2985	134	حكومية	ضغوط ناتجة عن تقويم الأداء	السابع
		.78354	3.6094	40	وكالة		
غير دال	1.145	.67588	3.1166	134	حكومية	ضغوط ناتجة عن بيئة العمل المادية	الثامن
		.84008	2.9688	40	وكالة		
غير دال	1.650	.73542	3.3669	134	حكومية	الضغوط السياسية	التاسع
		.82909	3.1417	40	وكالة		
غير دال	- .483	.45968	3.1577	134	حكومية	المعدل العام	
		.51745	3.1989	40	وكالة		
<p>قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (172) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96</p> <p>قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (172) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58</p>							

يتضح من الجدول رقم (46-5) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومة أو وكالة) في المجال الثالث والخامس والسادس والثامن والتاسع وفي المعدل العام للاستبانة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومة أو وكالة) في المجال الأول لصالح الحكومة وفي المجال الثاني لصالح الوكالة وفي المجال الرابع لصالح الوكالة وفي المجال السابع لصالح الوكالة.

ولتحديد حجم تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع استخدم الباحث معامل إيتا η^2 حسب الجدول رقم (47-5)

$$\eta^2 = \frac{T^2}{T^2 + df}$$

جدول رقم (47-5)

حجم تأثير المتغير المستقل (نوع المدرسة: حكومة، وكالة) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة (حال وجود فروق)

حجم التأثير	قيمة η^2	قيمة T	مصدر الفروق
قوي	0.10	4.425	المجال الأول
ضعيف	0.05	-3.029	المجال الثاني
ضعيف	0.04	-2.805	المجال الرابع
ضعيف	0.04	-2.563	المجال السابع

إحصائياً ومن الجدول رقم (47-5) فإن التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (نوع المدرسة: حكومة أو وكالة) على المتغير التابع (متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة) في المجال الأول هو تأثير قوي يعني أن للمتغير المستقل تأثيراً قوياً في المتغير التابع. أما في المجال الثاني والرابع والسابع فإن حجم التأثير ضعيف ويفسر ذلك بأن الفروق بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة تعود في معظمها إلى عوامل خارجية غير المتغير المستقل.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق في المجال (الثالث والخامس والسادس والثامن والتاسع) بما يلي:

1. طبيعة وتشابه خصائص المعلمين في البيئة الفلسطينية بشكل عام والذين يشرف عليهم المشرفون التربويون بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية الواحدة الواقعة عليهم، ومن بين هذه الخصائص التعاون وعدمه واللامبالاة وعدمهما.
2. لا توجد فجوة معلوماتية كبيرة بين مدارس الحكومة والوكالة تجعل هناك فرقاً في طرق الاتصال والتواصل مع المعلمين.
3. مستوى تأهيل المعلمين هو نفسه تقريباً لأن المعلمين يدرسون في الجامعات نفسها وبالتالي فإن الضعف في مستوى تأهيلهم سيكون عاماً في كلا النوعين من المدارس.
4. مركزية الإدارة في اتخاذ القرارات في كلا النوعين من المدارس التي لا تعطي المشرف التربوي الفرصة لاتخاذ القرارات التي تطور عمله.
5. تشابه كبير في خصائص الرؤساء وأنماط الإدارة في كلا النوعين من المدارس.
6. يتم تنفيذ القرارات الروتينية في كلا النوعين من المدارس دون الإبداع في تنفيذها.
7. المجتمع الفلسطيني بشكل عام يحتاج للكوادر المتمرسنة القادرة على تدريب وتأهيل المشرفين.

8. فرص النمو المهني من المؤتمرات والمنح الدراسية هي نفسها المتاحة لكلا النوعين من المدارس.

9. قلة وضوح نظام الترقيات والمكافآت المطبق على المشرفين التربويين.

10. الأوضاع الاقتصادية الصعبة تحول دون إكمال المشرفين التربويين من كلا النوعين من المدارس للدراسة العليا.

11. تتشابه البيئتان إلى حد كبير في ظروف العمل المادية فكلاهما إلى حد ما تهتمان بالإضاءة والتهوية ومحاولة توفير الأجهزة المكتبية وكلاهما يشتركان في وجود الضوضاء في مكان العمل.

12. الانقسام الداخلي له تأثير على المجتمع الفلسطيني ككل وليس على فئة المشرفين من النوعين فقط وبالتالي فإن الظروف السياسية والتحديات تواجه النوعين والحصار يؤثر على كل أبناء الوطن وكذلك إغلاق المعابر والأزمة السياسية للكهرباء وانقطاعها تحول دون إكمالهم لعملهم على أكمل وجه..

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الأول (لصالح الحكومة) بما يلي:

1. إن الوضع المادي لمشرف الحكومة أقل من الوضع المادي لمستوى مشرف الوكالة للاختلاف الحاصل في سلم الرواتب والدرجات وبالتالي فإن قدرة المشرف الحكومي على تحمل نفقات مادية هي أقل.

2. كذلك فإن توفر سيارة خاصة ببعض المشرفين في وكالة الغوث تخلصهم من جزء كبير من المعاناة التي يتحملها مشرفو الحكومة في تنقلهم من مكان لآخر.

3. توفر وكالة الغوث تسهيلات أكبر لمعلميها في ما يتعلق بجانب الوسائل التعليمية الخاصة بهم وتجهيز المختبرات مما يجعل شكاوى المعلمين أقل فيها

4. الصلاحيات المعطاة لمدير المدرسة في وكالة الغوث فيما يتعلق بالجانب الإشرافي حيث أنه يتحمل جزءاً كبيراً من عمل المشرف التربوي أكبر من الموجود في مدارس الحكومة

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثاني (لصالح الوكالة) بما يلي:

1. محاولة إدارة الوكالة تهميش وإلغاء دور المشرف التربوي الإشرافي ونزع صلاحياته وتحويله إلى خبير لا يمارس أي دور رقابي وإشرافي على المعلمين، كان سبباً رئيساً في صراع الدور.

2. وبناء على السبب السابق فإن المشرف التربوي في الوكالة يرى أن قدراته ومهاراته غير موظفة في عمله.

3. المشرف التربوي ونتيجة لإعطاء جزء كبير من صلاحياته لمدير المدرسة فإنه يشعر بضيق نتيجة تهميش دوره الإشرافي من قبل مدير المدرسة.

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الرابع لصالح الوكالة بما يلي:

1. أجواء العمل تتسم بالشد والتوتر النفسي نتيجة لمحاولة نزع صلاحيات المشرف التربوي
2. رؤساء العمل أصبحوا ينظرون للمشرف نظرة سلبية لأن دوره أصبح غير ذي قيمة كما كان عليه في السابق.

3. وبالتالي هناك ضعف في العلاقات الاجتماعية بين المشرف وبين رؤسائه في العمل.

4. العلاقة بين المشرف التربوي وبين الإدارة المشرفة أصبحت بعيدة عن التفاهم في ظل اتخاذ القرارات الأحادية من جانب الإدارة دون الرجوع للمشرفين التربويين.

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال السابع (لصالح الوكالة) بما يلي:

1. الوكالة أكثر اهتماماً بتقويم الأداء.
2. هناك تطبيق جزئي لأنظمة الثواب والعقاب.
3. دافعية العمل والإنجاز من قبل المشرفين في الوكالة أكبر من تلك الموجودة لدى المشرفين في الحكومة.
4. المشرف التربوي يتطلع للتنوع في أساليب التقويم المستخدمة وعدم الاقتصار على تقويم الناحية الإدارية.
5. لا يشعر المشرف التربوي بالفائدة من الملاحظات التي يبديها القسم تجاهه لأنه يرى أن هناك نقصاً في الكفاءات القادرة على تقويم عمله الميداني والإشرافي بشكل متخصص.
6. قلة الاعتراض على نتيجة التقويم من قبل المشرف التربوي تولد لديه ضغوط عمل.

نتائج التحقق من الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير (عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف (5-10، 11-15، أكثر من 15).

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار One Way ANOVA للتعرف على أي فروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها " كما هو موضح في الجدول رقم (48-5)

جدول رقم (48-5)

نتائج اختبار One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
غير دال	2.086	.862	2	1.724	بين المجموعات	الأول ضغوط ناتجة عن كمية وطبيعة العمل
		.413	171	70.658	داخل المجموعات	
			173	72.383	المجموع	
0.01	4.431	2.482	2	4.964	بين المجموعات	الثاني ضغوط ناتجة عن صراع الدور
		.560	171	95.791	داخل المجموعات	
			173	100.755	المجموع	
غير دال	2.665	1.015	2	2.029	بين المجموعات	الثالث ضغوط ناتجة عن الاتصال والتواصل
		.381	171	65.107	داخل المجموعات	
			173	67.137	المجموع	
0.01	4.449	3.127	2	6.254	بين المجموعات	الرابع ضغوط ناتجة عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل
		.703	171	120.195	داخل المجموعات	
			173	126.449	المجموع	
غير دال	1.876	1.038	2	2.077	بين المجموعات	الخامس ضغوط ناتجة عن صنع واتخاذ القرار
		.553	171	94.644	داخل المجموعات	
			173	96.721	المجموع	
غير دال	.636	.343	2	687.	بين المجموعات	السادس ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي
		.540	171	92.297	داخل المجموعات	
			173	92.984	المجموع	
غير دال	.954	.447	2	894.	بين المجموعات	السابع ضغوط ناتجة عن تقويم الأداء
		.468	171	80.055	داخل المجموعات	
			173	80.949	المجموع	
غير دال	1.557	.796	2	1.591	بين المجموعات	الثامن ضغوط ناتجة عن بيئة العمل المادية
		.511	171	87.362	داخل المجموعات	
			173	88.953	المجموع	
غير دال	1.628	.937	2	1.874	بين المجموعات	التاسع الضغوط السياسية
		.576	171	98.430	داخل المجموعات	
			173	100.303	المجموع	

0.05	3.530	.765	2	1.531	بين المجموعات	المعدل العام مجمل الاستجابة
		217.	171	37.068	داخل المجموعات	
			173	38.599	المجموع	
<p>قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04</p> <p>قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71</p>						

يتضح من الجدول السابق رقم (48-5) أن:

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط

العمل التي تواجههم تعزى لمتغير (عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف (5-10، 11-

15، أكثر من 15)) في المجال الأول والثالث والخامس والسادس والسابع والثامن والتاسع.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط

العمل التي تواجههم تعزى لمتغير (عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف (5-10، 11-

15، أكثر من 15)) في المجال الثاني والرابع والاستبانة ككل.

والجدول رقم (49-5) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المجال

الثاني من الاستبانة

جدول رقم (49-5)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المجال الثاني من

الاستبانة (يوجد تجانس)

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المتوسطات (أ - ب)	عدد المدارس ب	عدد المدارس أ	المجال الثاني
277.	23895.	38407.	11-15	5-10	
025.	21845.	59876(*).	أكثر من 15		

يتضح من الجدول السابق رقم (49-5) أن:

- الفروق في المجال الثاني بين عدد المدارس التي يشرف عليها (5-10) وأكثر من 15 كانت

لصالح المشرفين الذين يشرفون على (أكثر من 15) مدرسة

والجدول رقم (50-5) يوضح نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test البعدي للتعرف على اتجاه

الفروق ودلالاتها في المجال الرابع من الاستبانة

جدول رقم (5-50)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test البعدي للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المجال الرابع من الاستبانة (يوجد تجانس)

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المتوسطات (أ - ب)	عدد المدارس ب	عدد المدارس أ	المجال الرابع
.069	.26766	.62308	11-15	5-10	
.013	.24470	.72783(*)	أكثر من 15		

يتضح من الجدول السابق رقم (5-50) :

الفروق في المجال الرابع بين عدد المدارس التي يشرف عليها (5-10) وأكثر من 15 كان لصالح المشرفين الذين يشرفون على (أكثر من 15) مدرسة.

ولتحديد حجم تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع استخدم الباحث معامل ايتا η^2 حسب الجدول رقم (5-51)

جدول رقم (5-51)

حجم تأثير المتغير المستقل (عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف (5-10، 11-15، أكثر من 15) على استجابات أفراد عينة الدراسة (حال وجود الفروق)

مصدر الفروق	قيمة م م بين	قيمة م م كلي	قيمة η^2	حجم التأثير
المجال الثاني	4.964	100.755	0.05	متوسط
المجال الرابع	6.254	126.449	0.05	متوسط

-إحصائياً ومن الجدول رقم (5-51) فإن التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (عدد المدارس التي يشرف عليها) على المتغير التابع (متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة) في المجال الثاني والرابع هو تأثير متوسط يعني أن للمتغير المستقل تأثيراً متوسطاً في المتغير التابع. ويفسر الباحث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثاني لصالح المشرفين الذين يشرفون على (أكثر من 15) مدرسة بما يلي:

1. المشرفون الذين يشرفون على أكثر من 15 مدرسة هم الأكثر اندماجاً في عملهم وهم بحاجة أكثر من غيرهم إلى توظيف مهاراتهم وقدراتهم في علمهم.
2. إشرافهم على العدد الأكبر من المدارس يعطيهم فرصة الإشراف على أكبر عدد من المعلمين وعند محاولة مدير المدرسة تهميش دوره الإشرافي يجد المشرف صعوبة كبيرة في تقبل ذلك.

3. المشرف يرى أن الإدارة تحاول تهميش دوره كمشرف تربوي يقدم خبرات لعدد كبير من المدارس والمعلمين.

ويفسر الباحث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الرابع لصالح المشرفين الذين يشرفون على (أكثر من 15) مدرسة في يلي:

1. إشراف المشرف على كم كبير من المدارس يجعل أجواء عمله تتسم بالشد والتوتر فهو في عمل دائم.

2. كمية العمل تزداد على حساب العلاقات الاجتماعية بين المشرف وزملائه وبين المشرف ورؤسائه.

3. تقل صداقات المشرف بسبب كثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها المشرف في العمل وفي المنزل.

4. قد تؤثر كمية العمل المشرف التربوي فتجعله ساخطاً على الإدارة مما يسيء العلاقة بينهما ويجعلها بعيدة عن التفاهم.

ويفسر الباحث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستبانة ككل لصالح المشرفين الذين يشرفون على (أكثر من 15) مدرسة بسبب وجود الفروق الدالة في المجالين الثاني والمجال الرابع والتي أثرت في المتوسط ككل للاستجابات.

وتتفق نتائج هذه الفرضية في وجود الفروق الدالة إحصائياً لصالح المشرفين الذين يشرفون على أكبر عدد من المدارس مع دراسة الشديفات (1999) ودراسة السلوم (2002) وتختلف نتائجها مع دراسة الرفوع (2005)

نتائج التحقق من الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة كمشرف (أقل من 5 سنوات، 5-10، أكثر من 10 سنوات)

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار One Way ANOVA للتعرف على أي فروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة كمشرف " كما هو موضح في الجدول رقم (52-5)

جدول رقم (5-52)

نتائج اختبار One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لعدد سنوات الخدمة كمشرف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	1.531	2	.766	1.848	.161
	داخل المجموعات	70.851	171	.414		
	المجموع	72.383	173			
الثاني	بين المجموعات	2.377	2	1.189	2.066	.130
	داخل المجموعات	98.378	171	.575		
	المجموع	100.755	173			
الثالث	بين المجموعات	2.268	2	1.134	2.990	.053
	داخل المجموعات	64.869	171	.379		
	المجموع	67.137	173			
الرابع	بين المجموعات	2.239	2	1.119	1.541	.217
	داخل المجموعات	124.210	171	.726		
	المجموع	126.449	173			
الخامس	بين المجموعات	2.974	2	1.487	2.712	.069
	داخل المجموعات	93.747	171	.548		
	المجموع	96.721	173			
السادس	بين المجموعات	1.791	2	.896	1.680	.190
	داخل المجموعات	91.192	171	.533		
	المجموع	92.984	173			
السابع	بين المجموعات	1.948	2	.974	2.108	.125
	داخل المجموعات	79.001	171	.462		
	المجموع	80.949	173			
الثامن	بين المجموعات	4.534	2	2.267	4.592	.011
	داخل المجموعات	84.419	171	.494		
	المجموع	88.953	173			
التاسع	بين المجموعات	3.143	2	1.572	2.766	.066
	داخل المجموعات	97.160	171	.568		
	المجموع	100.303	173			
المعدل العام مجمل الاستجابة	بين المجموعات	.983	2	.491	2.234	.110
	داخل المجموعات	37.616	171	.220		
	المجموع	38.599	173			

قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04

قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71

يتضح من الجدول السابق رقم (5-52) أنه:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة كمشرف (أقل من 5 سنوات، 5-10، أكثر من 10 سنوات) في المجالات كلها وفي المعدل العام للاستبانة ما عدا المجال الثامن.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة كمشرف (أقل من 5 سنوات، 5-10، أكثر من 10 سنوات) في المجال الثامن للاستبانة.

والجدول رقم (5-53) يوضح نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test البعدي للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المجال الثامن من الاستبانة (يوجد تجانس)

جدول رقم (5-53)

نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test البعدي للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في المجال الثامن من الاستبانة (يوجد تجانس)

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المتوسطات (أ - ب)	سنوات الخدمة ب	سنوات الخدمة أ	المجال الثامن
.715	.12459	.10206	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	
.013	.13374	.39946	أكثر من 10 سنوات		

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في المجال الثامن بين عدد سنوات الخدمة كمشرف (من 5-10 سنوات وعدد سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) كان لصالح المشرفين ذوي عدد سنوات الخدمة (الأكثر من 10 سنوات).

ولتحديد حجم تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع استخدم الباحث معامل ايتا η^2 حسب الجدول رقم (5-54)

جدول رقم (5-54)

حجم تأثير المتغير المستقل (عدد سنوات الخدمة كمشرف أقل من 5 سنوات، 5-10، أكثر من 10 سنوات) على استجابات أفراد عينة الدراسة (حال وجود الفروق)

مصدر الفروق	قيمة م م بين	قيمة م م كلي	قيمة η^2	حجم التأثير
المجال الثامن	4.534	88.953	0.05	متوسط

-إحصائياً ومن الجدول رقم (54-5) فإن التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (عدد سنوات الخدمة كمشرف) على المتغير التابع (متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة) في المجال الثامن هو تأثير متوسط يعني أن للمتغير المستقل تأثيراً متوسطاً في المتغير التابع.
-ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثامن لصالح المشرفين ذوي عدد سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) للاستبانة بما يلي:

1. اكتظاظ الغرفة بالمشرفين يعيق عمل المشرفين أصحاب سنوات الخدمة الأكثر (وهم عادة الأكبر سناً) يحتاجون إلى هدوء أكثر لإنجاز العمل والتركيز أكثر.
2. المشرفون التربويون كبار السن ربما يكونون أقل خبرة في التعامل مع الأجهزة المكتبية الحديثة كالحواسيب والانترنت.
3. المشرفون أصحاب الخبرة الأكبر يحتاجون للإمكانيات الحديثة في مكان العمل كالمصعد الكهربائي إذ أن معظم أقسام الإشراف في الطابق الثالث.
4. يحاول المشرفون التربويون إيجاد أفضل بيئة عمل مادية وأفضل ظروف.

وتتفق نتائج هذه الفرضية في أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة كمشرف مع دراسة الثبتي (2007) ودراسة الرفوع (2005) ودراسة أبو عيشة (1997) ودراسة Boyland , (2011) ودراسة (2009) Combos & Jackson وتختلف في نتائجها مع دراسة الشامان (2006)

نتائج التحقق من الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (رفح، غرب خان يونس، شرق خان يونس، الوسطى، شرق غزة، غرب غزة، الشمال) ولإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار One Way ANOVA للتعرف على أي فروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية كما هو موضح في الجدول رقم(55-5)

جدول رقم (5-55)

نتائج اختبار One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين

لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى للمنطقة التعليمية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	1.162	6	.194	.454	.841
	داخل المجموعات	71.220	167	.426		
	المجموع	72.383	173			
الثاني	بين المجموعات	3.150	6	.525	.898	.498
	داخل المجموعات	97.605	167	.584		
	المجموع	100.755	173			
الثالث	بين المجموعات	2.788	6	.465	1.206	.306
	داخل المجموعات	64.349	167	.385		
	المجموع	67.137	173			
الرابع	بين المجموعات	5.040	6	.840	1.156	.333
	داخل المجموعات	121.409	167	.727		
	المجموع	126.449	173			
الخامس	بين المجموعات	5.110	6	.852	1.552	.164
	داخل المجموعات	91.611	167	.549		
	المجموع	96.721	173			
السادس	بين المجموعات	4.567	6	.761	1.438	.203
	داخل المجموعات	88.417	167	.529		
	المجموع	92.984	173			
السابع	بين المجموعات	2.342	6	.390	.829	.549
	داخل المجموعات	78.606	167	.471		
	المجموع	80.949	173			
الثامن	بين المجموعات	3.690	6	.615	1.204	.306
	داخل المجموعات	85.263	167	.511		
	المجموع	88.953	173			
التاسع	بين المجموعات	2.863	6	.477	.818	.558
	داخل المجموعات	97.441	167	.583		
	المجموع	100.303	173			
المعدل العام مجمل الاستجابة	بين المجموعات	1.522	6	.254	1.143	.340
	داخل المجموعات	37.077	167	.222		
	المجموع	38.599	173			

قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04

قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71

يتضح من الجدول السابق رقم (5-55) أنه:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (رفح، غرب خان يونس، شرق خان يونس، الوسطى، شرق غزة، غرب غزة، الشمال)

-ويرجع ذلك إلى أن المشرفين والمشرفات التربويات يقومون بنفس المهام ومكلفين بنفس المسؤوليات، وظروف البيئة المادية والعلاقات داخل العمل، بحيث أنهم ينفذون نفس التعليمات ويتصرفون وفق ضوابط موحدة تحددها الجهة المسؤولة بالإضافة إلى التشابه الكبير في خصائص المشرفين التربويين خاصة في مجال المؤهل وكذلك التدريب وكذلك التشابه الكبير في الظروف المحيطة بهم والبيئة الاجتماعية في قطاع غزة إلى حد كبير ويعود ذلك أيضاً إلى تشابه البيئة الجغرافية ككل في محافظات غزة إذ أن ظروف العمل في كل مديرية ومنطقة هي ذاتها تقريباً

الإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

والذي ينص على " ما درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في محافظات غزة ؟

للإجابة على السؤال الثالث قام الباحث باستخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمقياس الرضا الوظيفي كما توضحه الجداول أرقام (5-56) - (5-68) ، ثم قام بترتيب عبارات الاستبانة (تتازليا) وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي.

والجدول رقم (5-56) يوضح ترتيب المجالات حسب الوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة الخاصة بالرضا الوظيفي

جدول رقم (5-56)

ترتيب المجالات حسب الوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة الخاصة بالرضا الوظيفي

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	م / الاستبانة
1	82.554	0.68629	4.1277	الانتماء لمهنة الإشراف	5
2	68.782	0.60525	3.4391	العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل	4
3	68.608	0.64153	3.4304	التقدير واحترام الذات	3
4	62.924	0.64488	3.1462	ظروف وطبيعة العمل	2
5	53.244	0.72683	2.6622	الأمن والاستقرار الوظيفي	6
6	43.06	0.71094	2.153	الحوافز والمكافآت	1
	63.672	0.42311	3.1836	متوسط كل المجالات	

يتضح من الجدول السابق رقم (56-5) أن:

المجال الخامس والمتعلق ب:"الانتماء لمهنة الإشراف " قد احتل المرتبة الأولى في ترتيب المجالات بنسبة مئوية (82.55%) وبالنظر إلى المقياس المحكي المعتمد نجد أن المجال قد حصل على نسبة مرتفعة.

-المجال الرابع والمتعلق ب:" العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل قد احتل المرتبة الثانية في ترتيب المجالات بنسبة مئوية (68.78%) وبالنظر إلى المقياس المحكي المعتمد نجد أن المجال قد حصل على نسبة مرتفعة.

-المجال الثالث والمتعلق ب:" التقدير واحترام الذات " قد احتل المرتبة الثالثة في ترتيب المجالات بنسبة مئوية (68.6%) وبالنظر إلى المقياس المحكي المعتمد نجد أن المجال قد حصل على نسبة مرتفعة

-المجال الثاني والمتعلق ب:"ظروف وطبيعة العمل " قد احتل المرتبة الرابعة في ترتيب المجالات بنسبة مئوية (62.92%) وبالنظر إلى المقياس المحكي المعتمد نجد أن المجال قد حصل على نسبة متوسطة

-المجال السادس والمتعلق ب:" الأمن والاستقرار الوظيفي " قد احتل المرتبة قبل الأخيرة في ترتيب المجالات بنسبة مئوية (53.24%) وبالنظر إلى المقياس المحكي المعتمد نجد أن المجال قد حصل على نسبة متوسطة.

-المجال الأول والمتعلق ب:" الحوافز والمكافآت " قد احتل المرتبة الأخيرة في ترتيب المجالات بنسبة مئوية (43.06%) وبالنظر إلى المقياس المحكي المعتمد نجد أن المجال قد حصل على نسبة منخفضة.

ويتضح أن أكثر المجالات رضاً لدى المشرفين التربويين هو المجال الخامس المتعلق بالانتماء لمهنة الإشراف ويفسر الباحث هذه النتائج فيما يلي:

- المشرف التربوي يشعر بانتمائه لمهنته من خلال المحافظة على ممتلكات مكان العمل، وتأخره بعد الدوام لإنجاز العمل واستثمار قدراته وخبراته في العمل، وشعوره بالسعادة عند تواجده في مكان العمل، وكل ذلك مرده إلى الاستقرار النفسي الذي تتركه المهنة في نفس المشرف التربوي ومدى تحقيقها لرغباته وطموحاته، وانتماؤه مع مهنته انتماءً مع دينه الحنيف الذي أمر بالعلم وإكرام العلماء والنهوض بالجيل نحو التميز والإبداع.

ثم يأتي المجال الرابع المتعلق بالعلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل في المرتبة الثانية في أكثر المجالات رضاً لدى المشرفين التربويين ويفسر الباحث هذه النتيجة فيما يلي:

1. الإنسان الفلسطيني اجتماعي بطبعه يميل إلى تكوين العلاقات والصدقات في كل مكان.

2. إن تحقيق التوازن والعدل في تعامل رؤساء العمل مع المشرفين يشكل ترابطاً ورضاً يدفع الموظف للعمل بكامل طاقته

3. وهذا الرضا دليل على تحديد مهام الموظفين وتوضيح التعليمات الصادرة وحل مشاكل العاملين ومراعاة الظروف الخاصة للموظفين وتبادل الخبرات بين الزملاء وإتباع سياسة الباب المفتوح مع الموظفين من قبل الإدارة وإلغاء المنافسة الغير شريفة وتشجيع تكامل الأدوار. وبالنظر إلى المجال السادس والمتعلق بالأمن والاستقرار الوظيفي الذي احتل المرتبة قبل الأخيرة في أقل المجالات رضا لدى المشرفين التربويين ويفسر الباحث هذه النتيجة فيما يلي:

-في ظل الغلاء الذي يشهده المجتمع الفلسطيني وزيادة المتطلبات للأسرة فإن الراتب المتواضع الذي يحصل عليه المشرف التربوي بعد التقاعد يهدد أمنه واستقراره الوظيفي وقدرته على تأمين الحياة الكريمة لأبنائه وتوفير تكاليف الدراسة والغذاء والدواء. كذلك فإن مكافأة نهاية الخدمة التي يحصل عليها المشرف التربوي لم تعد تلبي احتياجاته كما كانت في السابق في ظل تقليص وكالة الغوث لهذه المكافأة للموظفين الجدد ومنهم المشرفين، وفي ظل تواضع هذه المكافأة بالنسبة للعاملين في وزارة التربية والتعليم..

أما المجال الأول المتعلق ب: الحوافز والمكافآت فقد حصل على المرتبة الأخيرة في أقل المجالات رضا لدى المشرفين التربويين ويفسر الباحث هذه النتيجة كما يلي:

1. غياب جزئي لنظام الحوافز والمكافآت في العمل نتيجة الجهود المميزة التي يقوم بها المشرف التربوي، فالمشرف التربوي الحاصل على تقدير امتياز والمشرف التربوي الحاصل على تقدير جيد يجدون نفس المعاملة تقريباً ونفس الراتب والعلوات السنوية المقدمة.
2. الإجازات التي يحصل عليها المشرف التربوي لا تناسب طبيعة العمل والحاجة إلى الراحة ونسيان هموم العمل كما أن تفعيل الإجازات كحوافز ومكافآت غير موجودة في نظام الإشراف.
3. ليس بإمكان المشرف التربوي ادخار جزء مقبول من راتبه الشهري لزيادة تكاليف العيش والسكن والمواصلات والدراسة والفواتير المستحقة

أما النسبة المئوية الكلية التي حصلت عليها جميع مجالات الرضا الوظيفي مجتمعة فهي (63.67%) وحسب المقياس المحكي المعتمد _المستخدم في الدراسة نجد أن هذه النسبة تقع ضمن الفئة المتوسطة ما بين (52% - 68%) بمعنى أن المشرفين التربويين بمحافظات

غزة يشعرون بالرضا عن عملهم بدرجة متوسطة وفق التحليل الذي أجري لاستجاباتهم

يوضح الجدول رقم (57-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول للاستبانة

جدول رقم (5-57)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الأول (الحوافز والمكافآت)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	57.4	1.181	2.87	أعتقد أن التحفيز غير المادي من قبل الإدارة يزيد من الإنتاجية	7.
2	49.8	1.047	2.49	أرى أن الإجازة التي أحصل عليها من عملي مناسبة لي	4.
3	45.2	1.075	2.26	أرى أن الراتب الذي أحصل عليه يكفي لسد احتياجاتي	1
4	42.6	1.141	2.13	أشعر بأن راتبي لا يقل عن راتب زملائي في وظائف أخرى	5.
5	41.4	0.937	2.07	أشعر بأن عملي ومهامه يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه	2.
6	37.8	0.877	1.89	أرى أن العلاوات السنوية المقدمة لي مجزية.	3.
7	37	0.992	1.85	أرى أن بإمكانني ادخار جزء مقبول من راتبي الشهري	6.
8	33.2	0.96	1.66	أرى أن الإدارة تساعد في تحمل جزء من نفقات السفر لأداء الحج والعمرة	8.

يتضح من الجدول السابق رقم (5-57) أن:

-الفقرة (7) والمتعلقة بـ: "أعتقد أن التحفيز غير المادي من قبل الإدارة يزيد من الإنتاجية" قد حصلت على المرتبة الأولى في المجال الأول للاستبانة بنسبة مئوية (57.4%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد تعتقد أن التحفيز غير المادي من قبل الإدارة يزيد من الإنتاجية "

-الفقرة (4) والمتعلقة بـ: "أرى أن الإجازة التي أحصل عليها من عملي مناسبة لي" قد حصلت على المرتبة الثانية في المجال الأول بنسبة مئوية (49.8%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (منخفضة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد ترى أن الإجازة التي يحصلون عليها من عملهم مناسبة لهم.

ويفسر الباحث هذه النتائج بالنقاط التالية:

1. أن المشرفين التربويين وإن علو في السلم الوظيفي فهم بشر من عواطف ومشاعر، وهي التي تتحكم في تصرفاتهم ومزاجهم، وتحتاج هذه العواطف والمشاعر إلى شحن وتحفيز من حين لآخر.
2. التحفيز المعنوي يكون بالاحترام، وتقدير الجهد المبذول، ومكافأة الإخلاص وهو بناء الثقة، وإسناد المهام والمسؤوليات، وتفويض القرارات، ولعل الثقة التي يوليها الرؤساء للمرؤوسين، مع إشعارهم بها، يرفع كثيراً من تقدير المشرف لنفسه وللمديرية أو المنطقة التي يعمل لأجلها، وينمي مشاعر الإخلاص والتفاني والأمانة التي يمتلكها، وهذا الشعور وحده كفيل برفع الإنتاجية، وزيادة

الكفاءة. من أشكاله أن تقوم الإدارة بتقديم شهادات الشكر والتقدير للمشرفين التربويين، وعمل مسابقة للموظف المثالي، وعمل يوم مفتوح للمشرفين التربويين للترفيه، وعمل رحلات خارجية للمشرفين، وكل ذلك من شأنه أن يزيد الرضا النفسي ويزيل القلق.

3. الإجازة التي يحصل عليها المشرف التربوي هي شهر واحد فقط خلال العام الدراسي وعادة ما تكون هذه الإجازة متفرقة أو مجتمعة.

4. الإجازة قصيرة لا تساعد على الراحة النفسية أو السفر أو حتى نسيان هموم العمل بشكل كلي.

5. بعض المشرفين يقوم بأخذ الإجازة السنوية بشكل متفرق خلال العام الدراسي وبالتالي يبقى في إرهاق العمل طوال العام الدراسي

وتتفق نتائج هاتين الفقرتين مع دراسة الجمل (2010) التي أشارت إلى أن الإجازة التي يحصل عليها المشرفون التربويون من عملهم غير كافية، ودراسة الهياجم (2008) ودراسة العتابي (2007) والتي أشارت كل منها إلى أن التحفيز المادي من قبل الإدارة يزيد من الإنتاجية .

-الفقرة (6) والمتعلقة بـ: "أرى أن بإمكانني ادخار جزء مقبول من راتبي الشهري " قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة في المجال الأول بنسبة مئوية (37%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (منخفضة) من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد _ ترى أن بإمكانهم ادخار جزء مقبول من راتبهم الشهري.

-الفقرة (8) والمتعلقة بـ: "أرى أن الإدارة تساعد في تحمل جزء من نفقات السفر لأداء الحج والعمرة" قد احتلت المرتبة الأخيرة في المجال الأول بنسبة مئوية (33.2%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (منخفضة جداً) من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد ترى أن الإدارة تساعد في تحمل جزء من نفقات السفر لأداء الحج والعمرة.

ويفسر الباحث هذه النتائج بالنقاط التالية:

1. ضعف وتدني سلم الأجور والرواتب في محافظات غزة بشكل عام
2. زيادة أعباء الحياة والمصروفات اليومية للمشرف التربوي والمتعلقة بمصروفات الأولاد في المدارس أو رسوم الجامعات أو إيجار السكن أو فواتير الماء والكهرباء والتليفون وخدمة الانترنت والتنقل اليومي خارج إطار العمل.
3. زيادة مصاريف العلاج التي ينفقها المشرف نتيجة تدني الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية التي تقطن نسبة من الراتب للتأمين الصحي الذي قد لا يستفيد منه المشرف التربوي.

4. غياب نظام الحوافز المادية نتيجة التميز في العمل والمثابرة فلا يمنح الموظف جائزة مالية لعمله المتقن.
5. لا تساعد الإدارة المشرف في تحمل جزء من نفقات الحج والعمرة كتحفيز مادي له مما يجعله يؤخر أداء الفرائض لحين توفر المال.
6. العمل بنظام القرعة في الحج يجعل من الضروري المساعدة في المصاريف المادية.
7. لا تساعد الإدارة المشرف التربوي في تقسيط المبلغ المخصص للحج أو جزء منه خلال عدد معين من الشهور.

وتتفق نتائج هاتين الفقرتين مع دراسة عابدين (2011) التي أشارت إلى أن " من أسباب الاحتراق الوظيفي لدى المشرفين التربويين هو زيادة أعباء الحياة والمصروفات " ودراسة الهياجم (2008) ودراسة الرفوع (2005) ودراسة العدوان وعبد الحليم (1995) التي أشارت إلى أن " قلة الحوافز المادية المقدمة للموظف تزيد من ضغوط العمل التي يشعر بها "

والجدول رقم (5-58) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني للاستبانة

جدول رقم (5-58)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (ظروف وطبيعة العمل)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	76	1.22	3.8	أرى أن هناك ضرورة لتوفير وسيلة مواصلات خاصة بالمشرف	7
2	69	1	3.45	أشعر بأنني أعمل في المكان المناسب حسب مؤهلي العلمي وخبرتي	5
3	67.4	0.855	3.37	أرى أن الأعمال المطلوبة مني تتناسب مع طبيعة عملي	4
4	62.2	0.955	3.11	أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي	8
5	60.6	1.036	3.03	أعتقد أن مكان العمل الإداري مريح لأداء مهام عملي	6
6	58.8	0.932	2.94	أرى أنه يتم توزيع الأعمال بين المشرفين في القسم بتوازن	3
7	58	1.029	2.9	أرى أن الوصف الوظيفي لطبيعة عملي واضح ودقيق	1
8	57.6	0.914	2.88	يوجد أوقات للراحة تساعدني على استعادة نشاطي	9
9	56.6	0.902	2.83	أشعر بأن هناك توازناً بين وقت العمل والوقت المخصص للأسرة	2

ينضح من الجدول السابق رقم (5-58) أن:

-الفقرة (7) والمتعلقة بـ: "أرى أن هناك ضرورة لتوفير وسيلة مواصلات خاصة بالمشرف" قد احتلت المرتبة الأولى في المجال الثاني بنسبة مئوية (76%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفعة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد ترى هناك ضرورة لتوفير وسيلة مواصلات خاصة بالمشرف.

-الفقرة (5) والمتعلقة بـ: "أشعر بأنني أعمل في المكان المناسب حسب مؤهلي العلمي وخبرتي" قد احتلت المرتبة الثانية في المجال الثاني بنسبة مئوية (69%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفعة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد يشعرون بأنهم يعملون في المكان المناسب حسب مؤهلهم العلمي وخبرتهم.

ويفسر الباحث هذه النتائج بالنقاط التالية:

1. إن عمل المشرف التربوي الميداني يتطلب تنقله من مدرسة لأخرى أثناء فترة الدوام التي تمتد ما يقارب 6 ساعات يومياً.

2. قلة توفر وسائل مواصلات لجميع المدارس التي يزورها المشرف فبعضها يقع في أماكن نائية تتطلب من المشرف المشي على قدميه.

3. الظروف الجوية الصعبة (صيفاً وشتاءً) ترهق المشرف التربوي أثناء تنقله بين المدارس.

4. يرى مشرفو المدارس الحكومية أن التجربة الخاصة بوسائل النقل متوفرة للمشرفين في وكالة الغوث ولو بشكل جزئي.

5. المشرفون التربويون هم أشخاص مؤهلون علمياً، سبق وأن تقدموا لاختبار القدرات الخاص بالعمل والمقابلة الشخصية، وتم اختيارهم على أساس الكفاءة من بين المتقدمين.

6. جزء كبير من المشرفين حاصلين على شهادات الدراسات العليا ولديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات كحد أدنى في مجال التربية والتعليم، و أن عملهم في الإشراف جاء ثمرة لتميزهم في عملهم السابق كمعلمين أو مدراء مدارس وثمره لحصولهم على شهادات عليا.

-الفقرة (9) والمتعلقة بـ: "يوجد أوقات للراحة تساعدني على استعادة نشاطي" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة في المجال الثاني بنسبة مئوية (57.6%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد ترى أنه يوجد أوقات للراحة تساعدهم على استعادة نشاطهم.

-الفقرة (2) والمتعلقة بـ: "أشعر بأن هناك توازناً بين وقت العمل والوقت المخصص للأسرة" قد احتلت المرتبة الأخيرة في المجال الأول بنسبة مئوية (56.6%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد بأن هناك توازناً بين وقت العمل والوقت المخصص للأسرة.

ويفسر الباحث هذه النتائج بالنقاط التالية:

1. إن كمية العمل وعدد المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي وصعوبة تنقله تقلل من أوقات الراحة التي يحصل عليها المشرف التربوي في مكان العمل ويوضح الملحق رقم (7) أعداد المشرفين التربويين والمعلمين في محافظات غزة .
 2. إشراف المشرف التربوي على مدارس ذات فترتين يضمن قيامه بمهام عمله خلال الساعات الأخيرة منه التي تكون قليلة في الإنتاج والتركيز .
 3. يرتاح المشرف في المنزل بعد الدوام اليومي المتقل بالأعباء الإدارية والإشرافية.
 4. على الرغم من كثرة أعباء العمل وعدم وجود أوقات للراحة أثناء العمل إلا أن المشرف التربوي يحاول أن يقسم الوقت بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة لأنه يؤمن بأن لأهله عليه حقاً لذلك فهو يحاول قضاء وقت كاف مع الأبناء لتعليمهم أو الاستماع لمشكلاتهم أو الخروج بنزهات عائلية أو زيارات عائلية.
- والجدول رقم (5-59) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثالث للاستبانة

جدول رقم (5-59)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (التقدير واحترام الذات)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	75.2	0.873	3.76	أشعر أن العمل الذي أقوم به يحقق لي الاحترام وتقدير الذات	6
2	73.2	0.837	3.66	أشعر بتقدير زملائي في الإشراف لجهودتي المبذولة في مجال العمل	1
3	72.8	0.76	3.64	يوفر لي العمل في الإشراف التربوي مركزاً اجتماعياً مرضياً	2
4	72.8	0.932	3.64	أرى أن عملي يتناسب مع رغباتي واهتماماتي	7
5	72	0.873	3.6	أشعر بأنني عضو فعال في جماعة العمل	5
6	70.2	0.93	3.51	أجد تقديراً من قبل مديري في حال قيامي بعمل مميز أو إضافي	3
7	66.4	0.872	3.32	أشعر أن آرائتي تجد اهتماماً من قبل مسؤولي عند اتخاذهم للقرارات	8
8	65.8	0.906	3.29	أحصل على قدر مناسب من التشجيع من قبل الزملاء	9
9	49.4	1.001	2.47	أجد اهتماماً كافياً من قبل وسائل الإعلام بأهمية عملي	4

يتضح من الجدول السابق رقم (5-59) أن:

-الفقرة (6) والمتعلقة بـ: "أشعر أن العمل الذي أقوم به يحقق لي الاحترام وتقدير الذات" قد احتلت المرتبة الأولى في المجال الثالث بنسبة مئوية (75.2%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفعة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد يشعرون أن العمل الذي يقومون به يحقق لهم الاحترام وتقدير الذات

-الفقرة (1) والمتعلقة بـ: "أشعر بتقدير زملائي في الإشراف لجهودي المبذولة في مجال العمل" قد احتلت المرتبة الثانية في المجال الثالث بنسبة مئوية (73.2%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفعة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد يشعرون بتقدير زملائهم في الإشراف لجهودهم المبذولة في مجال العمل.

ويفسر الباحث هذه النتائج بالنقاط التالية:

1. احترام المشرف وتقديره لذاته تتبعان من احترام الدين الحنيف للمعلم والمربي في مواضع كثيرة في القرآن الكريم والسنة المشرفة
2. إن المشرف التربوي يستمد احترامه وتقديره لذاته من احترام المجتمع لمهنة التعليم للمعلم ولكل ما يسهم في زيادة ثقافة وتعليم أبنائهم والنهوض بأمتهم.
3. إن سلطة المشرف التربوي على المعلم بكل أنواعها (قانون، سلطة الخبرة، ..) تجعل منه الشخص القادر على كسب احترام المعلمين والمدراء على حد سواء.
4. إن الاحترام المتبادل بين المشرفين التربويين والعلاقات المميزة بين المشرفين التربويين تجعلهم يدركون مدى الجهد الذي يبذله كل منهم في سبيل الارتقاء بالتعليم.
5. إن العمل بشكل عام والتفاني والإخلاص فيه يولد الاحترام والتقدير للشخص الذي يتقن عمله.

-الفقرة (9) والمتعلقة بـ: "أحصل على قدر مناسب من التشجيع من قبل الزملاء" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة في المجال الثالث بنسبة مئوية (65.8%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد يحصلون على قدر مناسب من التشجيع من قبل الزملاء

-الفقرة (4) والمتعلقة بـ: "أجد اهتماماً كافياً من قبل وسائل الإعلام بأهمية عملي" قد احتلت المرتبة الأخيرة في المجال الثالث بنسبة مئوية (49.4%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (منخفضة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد يجدون اهتماماً كافياً من قبل وسائل الإعلام بأهمية عملهم.

ويفسر الباحث هذه النتائج بالنقاط التالية:

1. الزملاء فيما بينهم يميلون إلى رفع معنويات بعضهم البعض وتشجيع بعضهم البعض عملاً بمبدأ الجسد الواحد.
 2. التعليم بشكل عام يحظى باهتمام متواضع من قبل وسائل الإعلام المختلفة وبالتالي فإن المشرف التربوي كأحد أركان هذا النظام يجد نفس الاهتمام.
 3. لا توجد رؤية واضحة للتغطية الإعلامية ومناقشة أمور التعليم في الصحافة ووسائل الإعلام
 4. قلة إدراك وسائل الإعلام المختلفة لأهمية المشرف التربوي وأدواره المختلفة في بناء المنظومة التعليمية يجعلها تغفل هذا الجانب المهم
 5. المستوى المتواضع للتعليم الفلسطيني وقلة النماذج الإبداعية تقلل فرص عرض هذه النماذج على وسائل الإعلام
- وتتفق نتائج هذه الفقرات مع دراسة الهياجم (2008) ودراسة العتايبي (2007) ودراسة فلمبان (2006) ودراسة جودة واليافي (2002) التي أشارت إلى أن " العمل في الإشراف التربوي يحقق الاحترام وتقدير الذات للمشرفين التربويين .
- والجدول رقم (5-60) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الرابع للاستبانة

جدول رقم (5-60)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	75	0.868	3.75	أرى أن علاقتي مع العاملين في الإشراف التربوي يسودها الود والمحبة.	4
2	72.8	0.84	3.64	أ تبادل المعلومات والخبرات مع زملائي المشرفين	9
3	72.6	0.793	3.63	أشعر بأن هناك تكاملاً بين دوري ودور زملائي في العمل	7
4	71.2	0.909	3.56	أرى أن هناك تعاوناً من رئيسي المباشر لإنجاز العمل	8
5	71.2	0.815	3.56	أجد سهولة في التواصل مع رؤسائي في العمل	10
6	70.2	0.948	3.51	أدرك أن العمل يتيح لي الفرص لتكوين الصداقات.	5
7	66	0.863	3.3	أحس أنني أتعامل مع رؤساء أرغب بالتعامل معهم	2
8	65.8	0.854	3.29	أشعر بأن رؤسائي يراعون ظروفني الخاصة	6
9	64.2	0.78	3.21	هناك وضوح للتعليمات التي تصدر عن الإدارة المسؤولة	1
10	58.6	0.884	2.93	أرى أن الإدارة قادرة على حل مشاكل العاملين	3

يتضح من الجدول السابق رقم (60-5) أن:

-الفقرة (4) والمتعلقة بـ: "أرى أن علاقتي مع العاملين في الإشراف التربوي يسودها الود والمحبة." قد احتلت المرتبة الأولى في المجال الرابع بنسبة مئوية (75%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفعة) من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد يرون أن علاقتهم مع العاملين في الإشراف التربوي يسودها الود والمحبة.

-الفقرة (9) والمتعلقة بـ: "أ تبادل المعلومات والخبرات مع زملائي المشرفين" قد احتلت المرتبة الثانية في المجال الرابع بنسبة مئوية (72.8%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفعة) من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد يتبادلون المعلومات والخبرات مع زملائهم المشرفين.

ويفسر الباحث هذه النتائج بالنقاط التالية:

1. الشعب الفلسطيني يتميز بعلاقات مميزة اجتماعية والمشرفين جزء لا يتجزأ من هذا الشعب المنتخب.
 2. إن العلاقات المميزة بين المشرفين هي نتيجة طبيعية لما حث عليه الدين الحنيف من وجوب تقوية أواصر المحبة والإخاء بين الناس.
 3. إن العلاقات اليومية وتعاليم المشرفين مع بعضهم البعض وتشابه الظروف الاجتماعية والمادية وبيئة العمل تفرض نوعاً من الود المحبة بين المشرفين التربويين.
 4. يحرص المشرفون التربويون وخصوصاً أصحاب الخبرة العالية على إفادة زملائهم المشرفين الجدد وشرح ظروف العمل والصعوبات التي يمكن أن تواجههم وبعضاً من خبرتهم في التعامل مع المواقف الطارئة في العمل.
 5. يحرص المشرفون على مناقشة القضايا الخاصة بهم والمشكلات اليومية التي تواجههم في سبيل تحقيق الفائدة للجميع وتحسين العملية الإشرافية بشكل عام.
- الفقرة (1) والمتعلقة بـ: "هناك وضوح للتعليمات التي تصدر عن الإدارة المسؤولة" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة في المجال الرابع بنسبة مئوية (64.2%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد يرون أن هناك وضوح للتعليمات التي تصدر عن الإدارة المسؤولة.
- الفقرة (3) والمتعلقة بـ: "أرى أن الإدارة قادرة على حل مشاكل العاملين" قد احتلت المرتبة الأخيرة في المجال الرابع بنسبة مئوية (58.6%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد يرون أن الإدارة قادرة على حل مشاكل العاملين.
- ويفسر الباحث هذه النتائج بالنقاط التالية:

1. تسعى مديريات التربية والتعليم إلى توضيح مهام ومسؤوليات المشرف التربوي بما لا يدع مجالاً للشك والتخمين.
 2. رئيس قسم الإشراف هو المسؤول عن متابعة وتفسير التعليمات التي تصدر من الإدارة التعليمية المسؤولة.
 3. تتدخل الإدارة في حل المشكلات المتعلقة بطبيعة المهنة وتوفير التسهيلات اللازمة لعمل المشرف التربوي.
 4. يمكن أن تتدخل الإدارة في حل بعض المشكلات التي تنشأ بين المشرفين التربويين أنفسهم من خلال اللقاءات الودية والإصلاح.
 5. هناك بعض المشكلات التي لا تستطيع الإدارة حلها والتي تتمثل في مطالب المشرفين التربويين بتحسين ظروف العمل وتقليل النصاب والحوافز والمكافآت.
- وتتفق نتائج هذه الفقرات مع دراسة الهياجم (2008) ودراسة العتابي (2007) ودراسة فلمبان (2006) ودراسة جودة والياقي (2002) التي أشارت إلى أن هناك وضوحاً في التعليمات التي تصدر عن مكتب الإشراف .
- والجدول رقم (5-61) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال الخامس للاستبانة

جدول رقم (5-61)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال

الخامس الانتماء لمهنة الإشراف (

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	87.6	0.801	4.38	أحافظ على ممتلكات المكان الذي أعمل فيه كممتلكاتي الخاصة	2
2	86.8	0.773	4.34	يهمني نجاح المديرية أو المنطقة التي أعمل بها	4
3	86.4	0.781	4.32	أشعر بانتمائي لمهنتي من خلال التزامي وانضباطي	1
4	84	0.802	4.2	أقدم مصلحة العمل على مصالحتي الشخصية	3
5	81.6	0.836	4.08	أشعر بأنني أستثمر قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل	7
6	81.4	0.84	4.07	أشعر بأن مكان عملي يمثل جزءاً من حياتي	6
7	80.6	0.818	4.03	أواظب على أوقات الدوام الرسمي بدون تأخير أو تغيب	8
8	77.6	0.933	3.88	أشعر بالسعادة عند وجودي في مكان عملي	9
9	76.8	0.97	3.84	أتأخر بعد انتهاء دوامي لإنجاز عملي	5

يتضح من الجدول السابق رقم (61) أن:

-الفقرة (2) والمتعلقة بـ: " أحافظ على ممتلكات المكان الذي أعمل فيه كممتلكاتي الخاصة." قد احتلت المرتبة الأولى في المجال الخامس بنسبة مئوية (87.6%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفعة جداً) من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد يرون أنهم يحافظون على ممتلكات المكان الذي يعملون فيه كممتلكاتهم الخاصة

-الفقرة (4) والمتعلقة بـ: " يهمني نجاح المديرية أو المنطقة التي أعمل بها" قد احتلت المرتبة الثانية في المجال الخامس بنسبة مئوية (86.8%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفعة جداً) من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد يهتم نجاح المديرية أو المنطقة التي يعملون بها.

ويفسر الباحث هذه النتائج بالنقاط التالية:

1. انتماء المشرف التربوي لمهنته واستشعار الأمانة من دينه الحنيف الذي أوصى بالحفاظ على المال العام.

2. إيقانه أن أي ضرر يلحق بممتلكات العمل قد يعيق عمله وأداء رسالته.

3. روح التنافس في العمل بين المديريات تجعل المشرف التربوي مهتماً بنجاح عمله.

4. نجاح عمل المديرية هو نجاح للمشرف التربوي نفسه وزيادة في تقديره واحترامه.

الفقرة (9) والمتعلقة بـ: " أشعر بالسعادة عند وجودي في مكان عملي" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة في المجال الخامس بنسبة مئوية (77.6%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفعة) من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد يشعرون بالسعادة عند وجودهم في مكان عملهم.

الفقرة (5) والمتعلقة بـ: " أتأخر بعد انتهاء دوامي لإنجاز عملي" قد احتلت المرتبة الأخيرة في المجال الخامس بنسبة مئوية (76.8%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (مرتفعة) من عينة الدراسة _بحسب المقياس المحكي المعتمد يتأخرون بعد انتهاء دوامهم لإنجاز عملهم.

ويفسر الباحث هذه النتائج بالنقاط التالية:

1. لقاء الزملاء اليومي والتقدير والاحترام الذي يناله المشرف التربوي من المجتمع ومن نفسه ودوره الفعال في بناء الإنسان الفلسطيني من أهم الأسباب التي تجعل المشرف التربوي سعيداً في عمله.

2. إن خبرة المشرف التربوي جعلته يحول نقاط الضعف إلى نقاط قوة ويستغل أقصى الإمكانيات لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته في عمله.

3. المشرف التربوي وبسبب كثرة الأعباء الملقاة على عاتقه لا يستطيع إنجازها في وقت العمل ودليل على إخلاصه أنه يتأخر لإنجاز بعض المهام العاجلة التي يترتب على تأخيرها وجود بعض المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالعمل.

4. يستشعر المشرف التربوي أهمية إتقان العمل والإخلاص فيه من خلال محاولة إنجازه دون تأخير أو كسل.

والجدول رقم (5-62) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال السادس للاستبانة

جدول رقم (5-62)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والترتيب لكل فقرة من فقرات المجال السادس (الأمن والاستقرار الوظيفي)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م / الاستبانة
1	65.2	1.068	3.26	أرى أن عملي يوفر لي استقراراً نفسياً واطمئناناً بشكل عام	7
2	60.4	0.971	3.02	أشعر بأنه لا يتم الاستغناء عن الموظف في العمل بسهولة	6
3	55	1.005	2.75	أشعر أن النسبة التي تقتطع من راتبي للتأمين الصحي مناسبة	9
4	54	0.914	2.7	أرى أن النسبة التي تقتطع من الراتب للائحة مناسبة	5
5	52.6	0.957	2.63	يوفر لي عملي خدمات صحية لي ولأسرتي	8
6	50.6	1.052	2.53	أرى أن نظام التأمين الصحي في العمل مناسب إذا حدث مرض أو عجز	4
7	49	1.089	2.45	أشعر بالأمان نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة	2
8	46.2	0.971	2.31	أتوقع بأن الراتب الذي سأحصل عليه بعد التقاعد يوفر لي الحياة الكريمة	3
9	46	1.104	2.3	أرى أن قانون مكافأة نهاية الخدمة يناسب العمل الذي أقوم به	1

يتضح من الجدول السابق رقم (5-62) أن:

-الفقرة (7) والمتعلقة بـ: "أرى أن عملي يوفر لي استقراراً نفسياً واطمئناناً بشكل عام." قد احتلت المرتبة الأولى في المجال السادس بنسبة مئوية (65.2%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد يرون أن عملهم يوفر لهم استقراراً نفسياً واطمئناناً بشكل عام.

-الفقرة (6) والمتعلقة بـ: "أشعر بأنه لا يتم الاستغناء عن الموظف في العمل بسهولة" قد احتلت المرتبة الثانية في المجال السادس بنسبة مئوية (60.4%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (متوسطة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد يشعرون بأنه لا يتم الاستغناء عن الموظف في العمل بسهولة.

ويفسر الباحث هذه النتائج بالنقاط التالية:

1. إن المركز الاجتماعي المرضي الذي توفره وظيفة الأشراف التربوي وقناعة المشرف التربوي واعتماده على الله أولاً وإيمانه العميق بالله هو من أول الأسباب التي تجعله يشعر بالاستقرار النفسي والاطمئنان بشكل عام.
2. المشرف التربوي تم اختياره في الأساس وفق ضوابط وأسس محددة وبناء على كفاءة واختبار ومقابلة شخصية واجتاز عدة دورات تدريبية
3. المشرف التربوي على علم بحقوقه كموظف وبواجباته المطلوب أداءها والوزارة تعطي فرصاً للموظفين ذوي الأداء الضعيف بإخضاعهم لدورات ووضعهم في المكان المناسب لهم.
4. إن التخلي عن أي موظف يلزمه إجراءات قانونية متعددة بعد استنفاد كافة الوسائل والطرق الأخرى.

-الفقرة (3) والمتعلقة بـ: "أتوقع بأن الراتب الذي سأحصل عليه بعد التقاعد يوفر لي الحياة الكريمة" قد احتلت المرتبة قبل الأخيرة في المجال السادس بنسبة مئوية (46.2%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (منخفضة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد يتوقعون بأن الراتب الذي سيحصلون عليه بعد التقاعد يوفر لهم الحياة الكريمة.

-الفقرة (1) والمتعلقة بـ: "أرى أن قانون مكافأة نهاية الخدمة يناسب العمل الذي أقوم به " قد احتلت المرتبة الأخيرة في المجال السادس بنسبة مئوية (46%) وبالنظر إلى هذه الفقرة نجد أن نسبة (منخفضة) من عينة الدراسة بحسب المقياس المحكي المعتمد يرون أن قانون مكافأة نهاية الخدمة يناسب العمل الذي يقومون به.

ويفسر الباحث هذه النتائج بالنقاط التالية:

1. الراتب التقاعدي لا يصمد أمام تكاليف الغذاء والدواء.
2. قد يبقى المشرف التربوي بعد تقاعده يعيل أبناءً وبنات غير متزوجين لا يعملون وبالتالي فإن النفقات تزيد ولا تنقص.
3. قد يكون لدى المشرف المتقاعد أبناء وبنات مازالوا يدرسون في الجامعات ذات التكاليف العالية اليومية.
4. كذلك فإن قانون مكافأة نهاية الخدمة الذي يعطى للموظفين الحكوميين والبدل عن الراتب التقاعدي غير مناسب لبعض الموظفين مقارنة بقوانين أخرى في مؤسسات التربية والتعليم في وكالة الغوث.
5. كما أن مكافأة نهاية الخدمة قد توزع في حال وفاة المشرف التربوي (لا سمح الله) وبالتالي فإن ذلك سيؤثر سلباً على مصروفات العائلة.

وتتفق نتائج هذه الفقرات مع دراسة عابدين (2011) ودراسة الجمل (2010) ودراسة الهياجم (2008) ودراسة العتايبي (2007) ودراسة فلمبان (2006) التي أشارت إلى أن الراتب الذي يحصل عليه المشرف التربوي بعد نهاية الخدمة لا يوفر الحياة الكريمة له .

الإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة :

يتعلق هذا السؤال بالكشف عن الفروق في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، عدد المدارس التي يشرف عليها، عدد سنوات الخدمة، نوع التعليم حكومة أو وكالة، المنطقة التعليمية) "

-نتائج التحقق من الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)".

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار T- test لعينتين مستقلتين للتعرف على أي فروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)" كما هو موضح في الجدول رقم (5-63)

جدول رقم (5-63)

متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير النوع (ذكر، أنثى)

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	النوع	المجال
غير دال	-.293	.71708	2.1449	138	ذكر	الحوافز والمكافآت
		.69596	2.1840	36	أنثى	
غير دال	1.000	.63370	3.1725	138	ذكر	ظروف وطبيعة العمل
		.58819	3.0556	36	أنثى	
غير دال	.435	.62436	3.4412	138	ذكر	التقدير واحترام الذات
		.71146	3.3889	36	أنثى	
غير دال	-.770	.63939	3.4210	138	ذكر	العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل
		.45190	3.5083	36	أنثى	
غير دال	.102	.66422	4.1304	138	ذكر	الانتماء لمهنة الإشراف
		.77525	4.1173	36	أنثى	

السادس	الأمن والاستقرار الوظيفي	ذكر	138	2.6369	.71096	غير دال	- .899
		أنثى	36	2.7593	.78769		
المعدل العام		ذكر	138	3.1813	.42532	غير دال	- .122
		أنثى	36	3.1909	.41061		
قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (172) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96							
قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (172) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58							

يتضح من الجدول السابق رقم (63-5) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى)."

ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. أن كلاً من الذكور والإناث يعملون تحت نفس الإدارة التعليمية المسؤولة عن الحوافز والمكافآت وأنهم يشتركون في ظروف وطبيعة العمل ويخضعون لنفس الأنظمة والقوانين تقريباً.

وتختلف نتائج هذه الفرضية مع دراسة الهياجم (2008) ودراسة فلمبان (2006) ودراسة يحيى (2003) ودراسة الغانم (2001) واتفقت مع دراسة العمري (1992) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع .

نتائج التحقق من الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية الثامنة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار T- test لعينتين مستقلتين للتعرف على أي فروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) كما هو موضح في الجدول رقم (64-5)

جدول رقم (5-64)

نتائج اختبار T-test لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل	المجال	
غير دال	-0.809	.73348	2.1205	112	بكالوريوس	الحوافز والمكافآت	الأول
		.67013	2.2117	62	ماجستير		
غير دال	-0.002	.64389	3.1482	112	بكالوريوس	ظروف وطبيعة العمل	الثاني
		.59361	3.1484	62	ماجستير		
غير دال	1.407	.59740	3.4812	112	بكالوريوس	التقدير واحترام الذات	الثالث
		.71030	3.3387	62	ماجستير		
غير دال	.895	.59907	3.4696	112	بكالوريوس	العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل	الرابع
		.61729	3.3839	62	ماجستير		
غير دال	-0.300	.68678	4.1161	112	بكالوريوس	الانتماء لمهنة الإشراف	الخامس
		.69051	4.1487	62	ماجستير		
غير دال	.229	.73209	2.6716	112	بكالوريوس	الأمن والاستقرار الوظيفي	السادس
		.72284	2.6452	62	ماجستير		
غير دال	.368	.42296	3.1920	112	بكالوريوس	المعدل العام	
		.42088	3.1674	62	ماجستير		

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (172) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (172) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق رقم (5-64) أنه:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) ويعزو الباحث ذلك إلى:

1. لا توجد حوافز تتعلق بحصول المشرف التربوي على مؤهلات علمية أعلى وجميع المشرفين في وكالة الغوث ، ووجود مكافأة (30%) من الراتب الأساسي كما نص قانون الخدمة المدنية الفلسطينية المعدل لسنة 2005 . كما أن المشرفين التربويين يخضعون لنفس ظروف العمل ويشعرون بتقدير واحترام الذات لطبيعة المهنة التي

يعملون بها ويتعاملون معا بروح التعاون والمحبة بغض النظر عن المؤهلات ويخضعون جميعهم لنفس القوانين والأنظمة الخاصة بالتقاعد والتأمين الصحي وغيرها. وتتفق نتائج هذه الفرضية مع دراسة الجمل (2010) ودراسة فلمبان (2006) ودراسو اليحيى (2003) ودراسة الغانم (2001) ودراسة العمري (1992).

نتائج التحقق من الفرضية التاسعة:

تنص الفرضية التاسعة على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومة، وكالة)".

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار T-test لعينتين مستقلتين للتعرف على أي فروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومة، وكالة) " كما هو موضح في الجدول رقم (5-65)

جدول رقم (5-65)

نتائج اختبار T-test لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير نوع المدرسة.

المجال	نوع المدرسة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الأول	حكومية	134	2.0420	.64561	-3.925	.001
	وكالة	40	2.5250	.79773		
الثاني	حكومية	134	3.1388	.65246	-.365	غير دال
	وكالة	40	3.1800	.52731		
الثالث	حكومية	134	3.4643	.67192	1.280	غير دال
	وكالة	40	3.3167	.51845		
الرابع	حكومية	134	3.4590	.61390	.792	غير دال
	وكالة	40	3.3725	.57779		
الخامس	حكومية	134	4.1343	.72791	.232	غير دال
	وكالة	40	4.1056	.53076		

غير دال	-0.346	.74502	2.6517	134	حكومية	الأمن والاستقرار الوظيفي	السادس
		.66998	2.6972	40	وكالة		
غير دال	-0.534	.43327	3.1739	134	حكومية	المعدل العام	
		.38126	3.2145	40	وكالة		
<p>قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (172) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96</p> <p>قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (172) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58</p>							

ينضح من الجدول السابق رقم (5-65) أنه:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومة، وكالة) في جميع المجالات ماعدا المجال الأول.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير نوع المدرسة (حكومة، وكالة) في المجال الأول لصالح المشرفين في وكالة الغوث

ولتحديد حجم تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع استخدم الباحث معامل ايتا

η^2 حسب الجدول رقم (5-66)

$$\eta^2 = \frac{T^2}{T^2 + df}$$

جدول رقم (5-66)

حجم تأثير المتغير المستقل (نوع المدرسة: حكومة، وكالة) في درجة استجابات أفراد عينة الدراسة (حال وجود فروق)

مصدر الفروق	قيمة T	قيمة η^2	حجم التأثير
المجال الأول	-3.925	0.08	متوسط

إحصائياً ومن الجدول رقم (5-66) فإن التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (نوع المدرسة: حكومة أو وكالة) على المتغير التابع (متوسطات تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة) في المجال الأول هو تأثير متوسط يعني أن للمتغير المستقل تأثيراً قوياً في المتغير التابع.

ويفسر الباحث وجود فروق في المجال الأول لصالح مشرفي الوكالة فيما يلي:

1- رواتب المشرفين في وكالة الغوث تزيد عن تلك التي يتقاضاها المشرفون في الحكومة

- 2- بإمكان المشرف التربوي في وكالة الغوث ادخار جزء مقبول من راتبه شهرياً، على عكس المشرف التربوي في الحكومة
- 3- تتقارب رواتب المشرفين في وكالة الغوث مع الرواتب التي يتقاضاها من هم أعلى منهم أو يساوونهم في الدرجة في وظائف أخرى في الوكالة.
- 4- العلاوات السنوية المقدمة للمشرفين في وكالة الغوث مجزية وأكبر من تلك المقدمة للمشرفين في الحكومة.

نتائج التحقق من الفرضية العاشرة :

تنص الفرضية العاشرة على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير (عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف (5-10، 11-15، أكثر من 15)".

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار One Way ANOVA للتعرف على أي فروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها " كما هو موضح في الجدول رقم (5-67)

جدول رقم (5-67)

نتائج اختبار One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين

التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	.481	2	.240	.473	غير دال
	داخل المجموعات	86.961	171	.509		
	المجموع	87.442	173			
الثاني	بين المجموعات	1.952	2	.976	2.546	غير دال
	داخل المجموعات	65.562	171	.383		
	المجموع	67.514	173			
الثالث	بين المجموعات	.010	2	.005	.012	غير دال
	داخل المجموعات	71.190	171	.416		
	المجموع	71.200	173			
الرابع	بين المجموعات	1.722	2	.861	2.388	غير دال
	داخل المجموعات	61.653	171	.361		
	المجموع	63.374	173			

الخامس	الانتماء لمهنة الإشراف	بين المجموعات	2.572	2	1.286	2.786	غير دال
		داخل المجموعات	78.911	171	.461		
		المجموع	81.483	173			
السادس	الأمن والاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	.910	2	.455	.860	غير دال
		داخل المجموعات	90.481	171	.529		
		المجموع	91.392	173			
المعدل العام مجمل الاستجابة		بين المجموعات	.899	2	.450	2.582	غير دال
		داخل المجموعات	29.788	171	.174		
		المجموع	30.687	173			
<p>قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04</p> <p>قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71</p>							

يتضح من الجدول السابق رقم (67-5) انه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير (عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف (5-10، 11-15، أكثر من 15) في جميع مجالات الاستبانة

- ويعزو الباحث عدم وجود فروق تعزى لمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف إلى أن:

1. الحوافز والمكافآت لا تتأثر بعدد المدارس التي يشرف عليها المشرف التربوي
2. العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل ووضوح القرارات وتكوين الصداقات في العمل لا ترتبط مع عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف
3. انتماء المشرف لمهنته وإخلاصه وإتقانه لا تتأثر بعدد المدارس التي يشرف عليها
4. جمع المشرفين التربويين يعملون في ظل سياسية واحدة تقريباً تنطبق عليهم جميع القوانين المتعلقة بالتأمين والمعاشات

نتائج التحقق من الفرضية الحادية عشرة:

تنص الفرضية الحادية عشرة على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة كمشرف (أقل من 5 سنوات، 5-10، أكثر من 10 سنوات)"

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار One Way ANOVA للتعرف على أي فروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة كمشرف " كما هو موضح في الجدول رقم (68-5)

جدول رقم (5-68)

نتائج اختبار One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لعدد سنوات الخدمة كمشرف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	.823	2	.412	.813	غير دال
	داخل المجموعات	86.618	171	.507		
	المجموع	87.442	173			
الثاني	بين المجموعات	.796	2	.398	1.020	غير دال
	داخل المجموعات	66.719	171	.390		
	المجموع	67.514	173			
الثالث	بين المجموعات	.091	2	.045	.109	غير دال
	داخل المجموعات	71.109	171	.416		
	المجموع	71.200	173			
الرابع	بين المجموعات	1.101	2	.550	1.511	غير دال
	داخل المجموعات	62.274	171	.364		
	المجموع	63.374	173			
الخامس	بين المجموعات	1.356	2	.678	1.447	غير دال
	داخل المجموعات	80.127	171	.469		
	المجموع	81.483	173			
السادس	بين المجموعات	.477	2	.238	.448	غير دال
	داخل المجموعات	90.915	171	.532		
	المجموع	91.392	173			
المعدل العام مجمل الاستجابة	بين المجموعات	.482	2	.241	1.363	غير دال
	داخل المجموعات	30.206	171	.177		
	المجموع	30.687	173			

قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04
 قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71

يتضح من الجدول السابق رقم (5-68) انه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة كمشرف (أقل من 5 سنوات، 5-10، أكثر من 10 سنوات) في جميع مجالات الاستبانة

- ويعزو الباحث عدم وجود فروق في جميع المجالات إلى أن:

1. الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها المشرف لا تتأثر بعدد سنوات الخدمة كمشرف

تربوي

2. رضا المشرف عن علاقاته مع الزملاء والرؤساء لا تتأثر بعدد سنوات الخدمة كمشرف

تربوي

3. تقدير المشرف لذاته يتعلق بعمله وليس بعدد سنوات خدمته كمشرف

4. استقرار المشرف الوظيفي وما يحصل عليه من مكافأة لا تتأثر بعدد سنوات خدمته

كمشرف تربوي.

نتائج التحقق من الفرضية الثانية عشرة:

تنص الفرضية الثانية عشرة على:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (رفح، غرب خان يونس، شرق خان يونس، الوسطى، شرق غزة، غرب غزة، الشمال)"

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار One Way ANOVA للتعرف على أي فروق بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية كما هو موضح في الجدول رقم (5-69)

جدول رقم (5-69)

نتائج اختبار One Way ANOVA للتعرف على الفروق بين متوسطات تقديرات المشرفين

التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى للمنطقة التعليمية.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
غير دال	.421	.217	6	1.303	بين المجموعات	الأول الحوافز والمكافآت
		516.	167	86.139	داخل المجموعات	
			173	87.442	المجموع	
غير دال	1.117	.434	6	2.605	بين المجموعات	الثاني ظروف وطبيعة العمل
		389.	167	64.910	داخل المجموعات	
			173	67.514	المجموع	
غير دال	.724	.301	6	1.804	بين المجموعات	الثالث التقدير واحترام الذات
		416.	167	69.396	داخل المجموعات	
			173	71.200	المجموع	
غير دال	2.344	.820	6	4.922	بين المجموعات	الرابع العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل
		350.	167	58.452	داخل المجموعات	
			173	63.374	المجموع	
غير دال	1.129	.529	6	3.176	بين المجموعات	الخامس الانتماء لمهنة الإشراف
		469.	167	78.307	داخل المجموعات	
			173	81.483	المجموع	
غير دال	.987	.522	6	3.131	بين المجموعات	السادس الأمن والاستقرار الوظيفي
		529.	167	88.261	داخل المجموعات	
			173	91.392	المجموع	
غير دال	1.149	.203	6	1.217	بين المجموعات	المعدل العام مجمل الاستجابة
		176.	167	29.470	داخل المجموعات	
			173	30.687	المجموع	
<p>قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04</p> <p>قيمة ف الجدولية عند درجة حرية (2، 171) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71</p>						

يتضح من الجدول السابق رقم (5-69) أنه:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (رفح، غرب خان يونس، شرق خان يونس، الوسطى، شرق غزة، غرب غزة، الشمال) في جميع مجالات الاستبانة ويعزو الباحث عدم وجود فروق في مجالات الاستبانة إلى:
- أن المشرفين جميعهم من نفس المنطقة الجغرافية يتأثرون بنفس الظروف الاجتماعية ولهم نفس العادات والتقاليد ويعملون في ظل سياسة واحدة تقريباً وفي ظل قوانين واحدة تقريباً.

وتختلف نتائج هذه الفرضية مع دراسة الجمل (2010) التي أشارت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقدير عينة الدراسة المختلفة تبعاً لاختلاف المنطق التعليمية وتتفق مع دراسة الهياجم (2008) ودراسة العتايي (2007) ودراسة السلوم (2002) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى للمنطقة التعليمية .

الإجابة على السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:

والذي ينصّ على " هل توجد علاقة بين درجة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة ورضاهم الوظيفي؟ "

للإجابة على السؤال قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، كانت النتائج كما هي مبينة بالجدول رقم (5-70):

جدول رقم (5-70)

معامل الارتباط بين مجالات ضغوط العمل ومجالات الرضا الوظيفي الاستبانة

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ضغوط العمل / الرضا الوظيفي	-0.196	0.05

يتضح من الجدول السابق رقم (5-70) أن معامل الارتباط ضعيف وسالب بين مجالات ضغوط العمل ومجالات الرضا الوظيفي وهذا يدل على أن ضغوط العمل تؤثر سلبياً على الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والارتباط ضعيف يدل على أن (ليس كل ما يسبب الضغوط هو في الحقيقة يؤثر على الرضا الوظيفي).

وتتفق نتائج هذه الفرضية مع دراسة السلوم (2002) ودراسة جودة واليافي (2002) ودراسة (2008) Tomic & Tomic. التي أشارت إلى أن هناك ارتباطاً سالباً بين ضغوط العمل وبين

الرضا الوظيفي .

ملخص لنتائج الدراسة :

1. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ضغوط العمل ودرجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين متوسطة، وفي ضوء هذه النتيجة
2. أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى نسبة من ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين هي ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي، ويليهما الضغوط الناتجة عن تقويم الأداء.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن الضغوط الناتجة عن "كمية وطبيعة العمل" قد احتلت المرتبة الثالثة في أعلى المجالات إحداثاً لضغوط العمل.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن صعوبة تنقل المشرفين من مكان لآخر أثناء العمل وتحملهم نفقات مادية إضافية متعلقة بعملهم قد حصلت على نسبة مرتفعة في إحداث ضغوط العمل لديهم.
5. أظهرت نتائج الدراسة أن المجال المتعلق بالرضا عن الحوافز والمكافآت قد احتل المرتبة الأخيرة كأقل المجالات رضا لدى المشرفين.
6. أظهرت نتائج الدراسة أن المجال الخاص بالأمن والاستقرار الوظيفي قد حصل على المرتبة قبل الأخيرة كأقل المجالات رضا لدى المشرفين.
7. أظهرت نتائج الدراسة أن المجال الخاص بالضغوط الناتجة عن اتصال المشرف وتواصله من المعلمين قد حصل على نسبة متوسطة في إحداثه لضغوط العمل لدى المشرفين .
8. أظهرت نتائج الدراسة أن "اهتمام وسائل الإعلام المختلفة بأهمية عمل المشرف" قد حصلت على نسبة منخفضة في المقياس.
9. أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة عالية من المشرفين التربويين في وكالة الغوث يرون أن هناك محاولات لتهميش دورهم الإشرافي من قبل مدير المدرسة والإدارة المشرفة عليهم.
10. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك كثرة وتنوع في الأعمال الإدارية التي يقوم بها المشرف التربوي تسبب ضغوط عمل بنسبة مرتفعة وأن نسبة منخفضة منهم ترى أن الوصف الوظيفي لطبيعة العمل واضح ودقيق.
11. أظهرت نتائج الدراسة أن الضغوط التي تسببها الأوضاع السياسية القائمة قد حصلت على نسبة متوسطة - حسب المقياس المستخدم - .

التوصيات

وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. يوصي الباحث بضرورة أن تولي وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث موضوع ضغوط العمل والرضا الوظيفي أهمية خاصة؛ لما له من تأثيرات وانعكاسات سلبية على سير العمل الإشرافي لدى المشرفين التربويين.
2. يوصي الباحث بأن تعتمد وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث لتسهيل حصول المشرفين على منح دراسية و/أو قروض لإتمام دراساتهم العليا ولتحقيق نموهم المهني، ودعمهم بكل السبل المتاحة للحصول على مؤهلات عليا، وذلك للمساعدة في خفض مستوى ضغوط العمل لديهم. كما يحث الباحث على الاستمرار في بذل الجهود وتطوير الأداء للوصول إلى أفضل مستوى من أجل تطوير العملية التعليمية وذلك بتكثيف الدورات التدريبية الملائمة لكل تخصص، كما يوصي الباحث بأن يتم تطبيق نظام فعلي للتقييم يتم بموجبه تنويع أدوات التقييم المستخدمة، وضمان موضوعيتها، وتأهيل رؤساء الأقسام لتقييم المشرفين فنياً وإدارياً. وتفعيل ربط التقييم بالترقيات والحوافز التي تقدم للمشرفين التربويين.
3. يوصي الباحث بأن تتبنى وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث سياسةً تربويةً إصلاحيةً يتم بموجبها إدخال التسهيلات إلى ظروف العمل الإشرافي ومتطلباته، وخصوصاً زيادة عدد المشرفين التربويين لخفض عبء المشرف الواحد من أعداد المعلمين الذين يتولى الإشراف عليهم.
4. يوصي الباحث بتخصيص ميزانيات ملائمة لتغطية النفقات الإضافية التي يشكو منها المشرفون التربويون، ومحاولة توفير وسيلة نقل خاصة بهم وإن كانت جزئية أو دورية، الأمر الذي يؤمل أن يدخل الرضا إلى قلوب المشرفين التربويين ويدعم الاستقرار النفسي لديهم، فيقلل من ضغوط العمل لديهم.
5. يوصي الباحث أن تعتمد وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث إلى إدخال تحسينات على نظام الإشراف التربوي تتمثل في الاهتمام بتوفير حوافز تشجيعية للمشرفين التربويين لتعزيز استمرارهم في المهنة وسد الذريعة أمام مغريات تركهم المهنة والانتقال إلى غيرها، ودعم نموهم الوظيفي والمهني. ويتطلب ذلك تبني سياسة مرنة للترقيات والمكافآت، ومنح المشرفين التربويين علاوةً إضافيةً.
6. يوصي الباحث بالاهتمام بالضمانات الوظيفية للمشرف التربوي، وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل للمشرف ضماناً وظيفياً أثناء العمل أو بعد تركه العمل، وتوفير الرعاية الصحية للمشرفين التربويين.

7. يوصي الباحث بأن تعمد وزارة التربية والتعليم العالي إلى مراجعة سياسات وأسس اختيار المعلمين وتعيينهم، بحيث يتم الالتزام باختيار المعلم الأكثر كفاءة وانضباطاً، والاهتمام بإعداده وتدريبه بشكلٍ ملائمٍ قبل التعيين، ثم بدعمه وتميئته في أثناء العمل. ومن المأمول أن يخفف هذا الإجراء الوطأة عن كاهل المشرفين التربويين في التعامل مع معلمين غير مؤهلين أو غير مبالين، فيخفف مستوى ضغوط العمل لديهم.
8. يوصي الباحث وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث أن تُبادرا إلى تعزيز مكانة المشرفين التربويين ومساندتهم وجدانياً واجتماعياً وإعلامياً من خلال بناء ميثاقٍ قيمي يحفظ هيبة الإشراف التربوي ومكانته بوصفه مهنة ذات مستوى عالٍ من المهارة، وتوفير دعمٍ إداري إعلامي يعزز هيبة المشرفين وصلاحياتهم وحقوقهم ويخفف وطأة المركزية والروتين المعمول به.
9. يوصي الباحث أن تعيد وكالة الغوث النظر في القرار الخاص بتقليص الدور الإشرافي للمشرفين التربويين لما فيه خطورة على العملية التعليمية وأن تتعاون وكالة الغوث مع الدوائر التشريعية والقانونية ذات العلاقة لسن تشريعاتٍ تربويةٍ جديدة تحدد مسؤولية المشرف التربوي المهنية، والتزامه بتحسين التدريس والرقابة على المعلمين.
10. يوصي الباحث بإيجاد نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها المشرفون. ووضع مهام وظيفية واضحة في العمل وتكليف المشرفين التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم لفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق.
11. يوصي الباحث بتجنيب العملية التعليمية تبعات الانقسام السياسي، وإتباع أساليب مهنية في التعامل مع المشرفين التربويين بغض النظر عن الانتماء السياسي، والعمل على حل مشكلة الكهرباء السياسية لأنها تركت آثاراً سلبيةً لدى المشرفين التربويين.

المتقراحات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحث يوصي بالقيام بالدراسات المقترحة الآتية :

1. إجراء دراسة مشابهة بحيث تتضمن متغيرات أخرى لم يتم استخدامها كالحالة الاجتماعية والراتب والتخصص.
2. ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة .
3. ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء المهني لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة .
4. ضغوط العمل وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة.
5. لضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في فلسطين (الضفة الغربية وقطاع غزة -دراسة مقارنة)
6. ضغوط العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين ومدراء المدارس (بصفتهم مشرفين مقيمين) دراسة مقارنة .
7. الاستراتيجيات التي يلجأ إليها المشرفون التربويون للتكيف مع ضغوط العمل.
8. ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بالممارسات الإشرافية الفعلية.
9. أنموذج مقترح متكامل لدعم النمو المهني للمشرفين التربويين الفلسطينيين يضمن تحقيق القيمة المضافة لذلك النمو واستبقاء المشرفين في العمل الإشرافي المنتج.

المراجع والمصادر

المصادر العربية

- القرآن الكريم.

- المسند للإمام أحمد بن حنبل (258/2).

1. ابن منظور (1968): لسان العرب المحيط، مج ١، ص ١١٧٩، دار لسان العرب. بيروت.
2. ابو سالم، فدوى (2008): واقع التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الإنجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلميهم وسبل تفعيله، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. ابو عابد، محمود (2005): المرجع في الإشراف التربوي والعملية الإشرافية، دار الكتاب الثقافي، إربد.
4. ابو عيشة، زاهدة (1997): مستوى التوتّر النفسي ومصادره لدى المشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية في الضّفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
5. الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود (2000): مقدمة في تصميم البحث التربوي، مطبعة الرنتيسي للنشر والتوزيع، غزة.
6. الأغبري، عبد الصمد (2002): الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (109) مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت. ص 169-197.
7. بالعبيد، شيخة (2007): القيم التربوية المتضمنة في القصص ضمن النشاط غير المنهجي بالمرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
8. بفيتر، إيزابيل (2001): الإشراف التربوي على المعلمين: دليل لتحسين التدريس، ترجمة محمد ديراني، الجامعة الأردنية، الأردن.
9. بلقيس، أحمد، وخيري، عبد اللطيف (1991): أساليب إشرافية مساندة ودور القائد التربوي في توظيفها، منشورات معهد التربية-الأونروا، عمان.
10. البدراني، بدر (2007): قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

11. البديوي، محمود(2006) : الرضا الوظيفي و القيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية،الخطوط الجوية السعودية، العدد (3) مج (2)، ص 33-66 .
12. البلادي، صالح (2009): الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
13. التميمي، ميسون (2005): تطوير الإشراف التربوية للمرحلة الأساسية الدنيا في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين كلية التربية وجامعة عين شمي، جامعة القدس.
14. التويم، نايف (2005) مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية :دراسة تطبيقية على ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة، نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
15. الثبتي، فهد (2007): الضغوط الإدارية التي تواجه المشرفين التربويين وتأثيرها على أدائهم الفني من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
16. جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت (2004): إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي، أحمد وبسيوني، إسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض.
17. جودة، إيمان، واليافي، رندة (2002): ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، العدد (1)، مج(18)، ص71-114.
18. حريم، حسين (2004): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجامعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
19. حسن، راوية(2004): إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
20. حسن، راوية، (2001) السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية.
21. حسين، طه، وحسين، سلامة (2006) : استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. حسين، سلامة (2004): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. حمادات، محمد (2006): قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
24. حمادات، محمد (2006): القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع،

- عمان، الأردن.
25. حمامي، آمال (2005): الرضا عن العمل، مجلة التنمية الإدارية، العدد (58)، ص (76). الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام بمعهد الإدارة العامة، الرياض.
26. الحربي، حمود (1995): الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
27. الحنيطي، إيمان، (2007): دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
28. الحيدر، عبد المحسن و بن طالب، ابراهيم (2005): الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، الرياض.
29. الخثيلة، هند (1997): مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية مج (9) العدد (1) 58-112.
30. الخريزي، محمد (2009): فعالية إدارة الوقت عند المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها.
31. الخضر، عثمان (2005): علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
32. الخضير، محسن (1991): الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، القاهرة.
33. الخطايب، ماجد (2002): التربية العملية الأسس النظرية وتطبيقاتها، دار الشروق، عمان.
34. الخطيب، إبراهيم، والخطيب، أمل (2003)، الإشراف التربوي، فلسفته وأساليبه وتطبيقاته، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.
35. الخطيب، رداح وآخرون (2000): الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، دار الأمل، الأردن.
36. الدويك، تيسير، وآخرون (1998): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
37. الديراوي، إسماعيل (2008): دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في مدارس الحكومة بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
38. ريجيو، رونالدي (1999): المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، مكتبة شروق

للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.

39. زويلف، مهدي (2005): إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان.
40. الرفوع، عارف (2005): الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين في محافظات الجنوب وعلاقته بمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة وعدد المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.
41. الرويلي، نواف (2003): الرضا الوظيفي لدى مديرية ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
42. الرئيس، فضية (1998): ضغوط الدور لدى موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
43. الزايد، عبد الله (2005): بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
44. سالم، فؤاد، وآخرون (1995): المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني.
45. السباعي، هنية (2001): ضغوط العمل: مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
46. السعد، صالح، و درويش، مراد (2008): أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية دراسة استكشافية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد (22)، العدد (1)، ص 63-108.
47. السلوم، سعاد، (2002): عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز.
48. شاويش، مصطفى (2004): إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان.
49. شبير، محمد، (2009): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة.
50. شهاب، إيناس (2001): دراسة مقارنة لمستويات الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
51. الشامان، أمل (2006): مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات، رسالة التربية وعلم النفس، العدد (26)، ص 33-

53.

52. الشديقات، عواطف (1999): ضغوط العمل وأثرها على القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان.
53. الشرم، سعيد (1995)، المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.
54. الشنواني، صلاح (1972): مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد: دراسة تحليلية من خلال الأهداف، جامعة بيروت العربية، بيروت.
55. صالح، أحمد (2009): أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين، دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية، مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة، جامعة الفيوم، الفيوم.
56. الصيرفي، محمد (2008): السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة و النشر - الإسكندرية.
57. الطويل، هاني (2006) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر - عمان.
58. عابدين، محمد (2011): الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد (2)، مج (19)، ص 439-486.
59. عبد الباقي، صلاح الدين (2004): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
60. عبد الباقي، صلاح الدين، (2001): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
61. عبد الحميد، محمد (1985): العلاقات الأسرية للمسنين وتوافقهم النفسي، الدار الفنية للطباعة والنشر، مصر.
62. عبد الخالق، ناصف (1982): الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، عدد(3)، ص 73 - 106.
63. عبد الهادي، جودت (2002): الإشراف التربوي، مفاهيمه وأساليبه دليل لتحسين التدريس، الجامعة الأردنية، عمان.
64. عبدالجواد، محمد (2002): إدارة ضغوط العمل والحياة، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا.

65. عدس، محمد وآخرون (1982): الإدارة والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
66. عريفج، سامي، (2007): الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
67. عطوي، جودت عزت (2008): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي - أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
68. علاقي، مدني (1981): الإدارة المدرسية تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
69. عمار، تغريد (2006) : اثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
70. العاجز ، وبنات (2003) : البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية الواقع، والتحديات، والتوجهات المستقبلية ، ورقة مقدمة لمؤتمر كلية التربية ، جامعة اليرموك - الأردن .
71. العبدلي، خالد (2012): الصلابة النفسية وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط النفسي لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتفوقين دراسيا والعاديين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
72. العتابي، عبد الرحمن(2007): الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين الإداريين وعلاقته بأدائهم المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
73. العديلي، ناصر (1981): الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
74. العديلي، ناصر(1995): السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.
75. العمايرة، محمد (2001): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
76. العمري، خالد (1992): مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، عدد(2)، مجلد (7)، 11-36. جامعة مؤتة .
77. العميان، محمود (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
78. العميان، محمود، (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر،

عمان.

79. غنام، سعيد (2004): ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية دراسة ميدانية على المراقبين الجويين بالمطارات الدولية في المملكة العربية، السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
80. الغانم، أمل (1996): مستويات الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين بمحافظة اربد عن الصلاحيات والمهام الموكلة إليهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد.
81. فائق، فوزي (1997): ضغوط العمل الوظيفي، مجلة آفاق اقتصادية، مجلد (17) العدد (67-68)، ص 131 - 158. اتحاد غرف التجارة والصناعة ، الإمارات العربية المتحدة
82. فلمبان، إيناس (2006): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
83. الفاعوري، فايزة (1990): الضغوط المهنية التي تواجه معلمات التربية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان.
84. الفالح، نايف (2001): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
85. القريوتي، محمد (2000): السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
86. القوس، سعود (2001): المحددات الاجتماعية والمهنية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، الرياض.
87. الكايد، جعفر (2004): المناخ التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
88. لطفی، محمد (1992): نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مجلة الإدارة العامة، ع(75)، ص 52-76.
89. مرسي، محمد (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
90. مصطفى، عبد العظيم (2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي العام، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (42)، ص 277-352.

91. المزمومي، سعد (2010): مستوى أهمية وتطبيق بعض معايير الجودة الشاملة في برامج تدريب المشرفين التربويين بمراكز التدريب التربوي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
92. المساد، محمود (1986): الإشراف التربوي الحديث واقع وطموح، دار الأمل، اريد.
93. المشعان، عويد (1993)، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.
94. المقيد، عاهد (2006): واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة.
95. نشوان، يعقوب ونشوان، جميل (2001): السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، مطبعة ومكتبة دار المنارة، غزة.
96. الهاللي، عادل (2009): بعض أساليب مواجهة الضغوط لدى طلاب مرحلتي التعليم المتوسط والثانوي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
97. الهنداوي، وفية (1994): استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري، مجلة التربية وعلم النفس، مج (16)، العدد (58)، ص 89-132.
98. الهياجم، عبد السلام (2008): الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مدينة تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.
99. هيجان، عبد الرحمن (1999): ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض.
100. هيجان، عبد الرحمن (1998): ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض.
101. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997): الأطلس الفني، فلسطين.
102. وزارة التربية والتعليم الأردنية (1983): دليل المشرف التربوي، شركة دار الشعب، عمان.
103. وزارة التربية والتعليم العالي، (2008): دليل في الإشراف التربوي، فلسطين.
104. اليحيى، طلال (2003): مدى رضا مشرفي طلاب التربية الميدانية عن عملهم في الإشراف، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مج (15)، ص 751 - 772.

المراجع الأجنبية :

1. Dutka, M (2008): **The relationship between job satisfaction and the organizational climate for women higher education administrator at five institution**, Boston College dissertations press, USA.
2. Lander, F (2009): Multiple Impacts Of Organizational Climate And Individual Value Systems Upon Job Satisfaction ,**Personnel Psychology Journal**, 22, pp 171 – 183 .
3. Cooper, K (1993): Occupational Stress In Head Teachers: A national UK Study ,**Journal of Education psychology**, 63 ,(87), pp43–130,UK.
4. Luthans, F (1992):**Organizational Behavior** ,McGraw–Hill Inc, Irwin, Canada.
5. Daley ,M (1979): Burnout, Smoldering Problem in protective services, Social work, **Journal Articles**, 24, pp 375–79 .
6. Ovando ,N ,& Huckestein ,S (2003): Perceptions of the role of the Central Office Supervisors in Exemplary Texas School Districts, **Paper presented at the American Educational Research Association Annual Conference** , Chicago , Illinois.
7. Prati, L ,Douglas, C, Ferris, G (2008): Emotional intelligence, leadership executiveness and team outcomes, **International Journal of Organizational Analysis**, 11,pp 21–41.
8. Crabbe, A (2009): **Terrific ideas of practices and procedures for success in Work Organization, & job satisfaction** Laurinburg, New York.
9. Combs, J, Edmonson, S, Jackson, S (2009): Burnout among elementary school principals. **AASA Journal of Scholarship and Practice**, 5, (4),pp 10-15.
10. Tomic, W, & Tomic, E. (2008). Existential fulfillment and burnout among principals and teachers. **Journal of Beliefs and Values**, 29 (1), 11–27.

11. Boyland, L (2011): Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals, **Current Issues in Education**, 14, (3) ,pp 1-11.
12. Ryans, O (2009): A quantitative Analysis of the Impact of Public School Principals' Perceptions and Attitudes as They Relate to Job Satisfaction , **AASA Journal of Scholarship and Practice**, 5 ,(4) ,pp 10-60.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع / تحكيم استبانة

سعادة الدكتور /.....المحترم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

أمل بأن يسمح وقتكم وأن أحظى بموافقتكم بقبول تحكيم هذه الاستبانة وهي عبارة عن الدراسة التي أقوم بها وتحمل عنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في محافظات غزة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم أصول التربية بالجامعة الإسلامية. شاكراً ومقدراً ما تبذلوه من جهدكم ووقتكم في سبيل إبداء الرأي والمشورة وإسداء النصح لي تجاه هذه الاستبانة من تعديل أو حذف أو إضافة ما ترونه مناسباً لتطوير أداة الدراسة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير، ، ،

* متغيرات الدراسة :

النوع : ذكر أنثى

المؤهل العلمي : بكالوريوس ماجستير فأعلى _____

عدد المدارس التي يشرف عليها : 5-10 11-15 أكثر من 15

عدد سنوات الخدمة : 1-5 سنوات 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

نوع المدرسة : حكومية تابعة للوكالة.

الباحث

محمد حسن أبورحمة

جوال 0598383345

Aburahma2009@hotmail.com

عزيزي المشرف /ة التربوي/ة فيما يلي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في محافظات غزة رجاءً قم بوضع إشارة (X) في خانة الاختيار التي تعبر عن رأيك فيها وذلك من خلال تعرضك لتلك المؤشرات في عمالك.

أولاً : الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين

م	المجال الأول: الحوافز والمكافآت			
	الانتماء		المناسبة	
	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
م	المجال الثاني: ظروف العمل			
	الانتماء		المناسبة	
	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				

				أعبر عن رأيي بحرية دون خوف من مسؤولي	20.
				تساعدني أوقات الراحة على استعادة نشاطي	21.
				أشعر بالطمأنينة على صحتي في مكان عملي	22.
المناسبة		الانتماء		المجال الثالث: التقدير واحترام الذات و علاقات العمل	م
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	الفقرات	
				أشعر بتقدير زملائي في الإشراف لجهودتي المبذولة في مجال العمل	23.
				يوفر لي العمل في الإشراف التربوي مركزاً اجتماعياً مرموقاً	24.
				أتعامل مع معلمين ومديرين أرغب بالتعامل معهم	25.
				أجد تقديراً من قبل مديري في حال قيامي بعمل مميز أو إضافي	26.
				أجد اهتماماً كافياً من قبل وسائل الإعلام بأهمية عملي	27.
				التحفيز غير المادي من قبل الإدارة يزيد من الانتاجية	28.
				أشعر بأنني عضو فعال في جماعة العمل	29.
				العمل الذي أقوم به يشعرني باحترام ذاتي	30.
				يتناسب عملي مع رغباتي واهتماماتي	31.
				هناك توافق مهني بيني وبين رئيسي في العمل	32.
				تجد آرائي اهتماماً من قبل مسؤولي عند اتخاذه للقرارات	33.
				علاقتي مع العاملين في الإشراف التربوي يسودها الود والمحبة.	34.
				العمل يتيح لي الفرص لتكوين الصداقات.	35.
				أحصل على قدر مناسب من التشجيع من قبل الزملاء	36.
				أشعر بأن الإدارة تراعي ظروفني الخاصة	37.
المناسبة		الانتماء		المجال الرابع: الانتماء للمهنة	م
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	الفقرات	
				أشعر بأن المديرية التي أعمل بها تمثل جزءاً من حياتي	38.
				أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	39.
				يهمني نجاح المديرية التي أعمل بها	40.
				أتأخر بعد انتهاء دوامي لإنجاز عملي	41.
				أحافظ على ممتلكات المديرية التي أعمل فيها كممتلكاتي الخاصة	42.
				أشعر أنني أستثمر قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل	43.

				أواظب على أوقات الدوام الرسمي بدون تأخير أو تغيب	44.
				أشعر بالسعادة عند وجودي في المديرية	45.
المناسبة		الانتماء		المجال الخامس: الأمن والاستقرار الوظيفي	م
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة	الفقرات	
				أرى أن قانون مكافأة نهاية الخدمة يناسب العمل الذي أقوم به	46.
				تؤثر مكافأة نهاية الخدمة على نظرتي المستقبلية للعمل بشكل إيجابي	47.
				أشعر بالأمان نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة	48.
				أتوقع بأن المبلغ الذي سأحصل عليه بعد التقاعد يوفر لي الحياة الكريمة	49.
				أرى أن نظام التأمين الصحي في العمل ملائم لنظام تقاعدي	50.
				أشعر بأن قانون التقاعد المبكر جيد	51.
				يتم الاستغناء عن الموظف في العمل بسهولة	52.
				ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة	53.

ثانيا/ ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين

المناسبة		الانتماء		المجال الأول: ضغوط ناتجة عن كمية وطبيعة العمل	م
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمة	منتمة	الفقرات	
				أحتاج للمزيد من الوقت لإنهاء العمل الموكل بي	1.
				أجد صعوبة وتعقيد في المهام الموكلة إلي	2.
				أشعر بالتعب لكثرة وتنوع الأعمال الرسمية التي يجب أن أقوم بها من (التقارير، البحوث، سجل المشرف ..الخ)	3.
				يتم تكليفي بمهام خارج وقت الدوام الرسمي	4.
				أشعر بالتعب من كثرة عدد المعلمين المطلوب الإشراف عليهم	5.
				لا يوجد وقت للراحة أثناء الدوام	6.
				أعاني من نقص التدريب اللازم لأداء العمل بشكل مناسب	7.
				أجد صعوبة في التزامي بخطة عملي السنوية	8.
				أشعر أن عملي روتيني ممل	9.
				أجد صعوبة في التنقل من مكان لآخر أثناء العمل	10.
				أعاني من مشكلات صحية بسبب العمل	11.
				أعاني من كثرة شكاوى المعلمين والمديرين	12.

				أعاني من قلة توافر المواد من قبل القسم	13.
				أشعر بالضيق لتأخر التعميم والنشرات القادمة من الوزارة	14.
				أشعر بحاجة للتعرف على مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الوزارة	15.
المناسبة		الانتماء		المجال الثاني:ضغوط ناتجة عن صراع الدور	م
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	الفقرات	
				مهاراتي وقدراتي غير موظفة كما يجب	16.
				يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة	17.
				أؤدي بعض الأعمال بطريقة أعتقد أنها خاطئة	18.
				متطلبات العمل تتعارض مع متطلبات حياتي العائلية	19.
				أشعر بمضايقات من قبل الإدارة المشرفة لتغيير قراراتي	20.
				ينتابني شعور بالضيق عندما أفوض صلاحياتي لأحد زملائي.	21.
				يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من قبل عدة رؤساء	22.
المناسبة		الانتماء		المجال الثالث :ضغوط ناتجة عن الاتصال	م
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	الفقرات	
				أجد صعوبة في التواصل مع رؤسائي في الوزارة	23.
				أجد صعوبة في الاتصال مع المعلمين الذين أشرف عليهم	24.
				أعتمد على وسائل اتصال روتينية بطيئة في التواصل مع المدارس	25.
				أجد صعوبة في توفير المكان المناسب لعقد الاجتماعات مع المعلمين	26.
				أشعر بعدم جدية المعلمين في القيام بالمسؤوليات المكلفين بها	27.
				ضعف مستوى التأهيل التربوي لدي المعلمين يزيد من العبء الملقى علي	28.
				قلة خبرة المعلمين بأساليب التدريس تولد شعورا بالإحباط لدي	29.
				أشعر بالضيق عند تتاقل المعلمين في التعاون والتنسيق مع بعضهم	30.
				أدخل في صراع ومواجهة مع المعلمين الذين اشرف عليهم	31.
				أشهر بالضيق لعدم تقبل المعلمين لملاحظاتى وتوجيهاتى	32.
				أشعر بالضغط لكثرة الدورات التي أعطيها للمعلمين	33.
المناسبة		الانتماء		المجال الرابع : ضغوط ناتجة عن علاقات العمل	م
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	الفقرات	

				34. أشعر أن هناك شيئاً من عدم الثقة بيني وبين زملائي
				35. أجواء العمل تتسم بالشد والتوتر العصبي
				36. نادراً ما أقوم بزيارات اجتماعية لزملائي في العمل
				37. أشعر بتبردي علاقاتي مع الزملاء والأصدقاء بسبب العمل
				38. أشعر أن زملائي يضمرون لي مشاعر الغيرة والحسد
				39. قلة صداقاتي بسبب كثرة الأعباء الإدارية
				40. العلاقة بيني وبين الإدارة المشرفة علي بعيدة عن التفاهم
المناسبة		الانتماء		المجال الخامس: ضغوط ناتجة عن اتخاذ القرار
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	الفقرات
				41. طبيعة عملي لا تسمح لي باتخاذ قرارات جريئة لتطوير العمل
				42. قلما يتيح لي رئيس القسم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار
				43. ترددي في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة تحديات عملي
				44. أشعر بالحاجة لدورات تدريبية في صنع القرار
				45. أشعر بمضايقات عند رفض الإدارة المشرفة لاتخاذ القرار
المناسبة		الانتماء		المجال السادس: ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	الفقرات
				46. أشعر بعدم وضوح نظام الترقّي في مكان عملي
				47. فرص الترقية والتقدم في وظيفتي الحالية لا تقوم على أسس عادلة
				48. قلة الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة في وظيفتي
				49. نقص الدورات التي تعطى لي كمشرف
				50. أشعر بأن الشخص الذي يدرّيني غير مؤهل
				51. نقص الإمكانيات يحول دون إكمال دراستي العليا
				52. يتم رفض مشاركتي في الندوات والمؤتمرات العالمية
المناسبة		الانتماء		المجال السابع: ضغوط ناتجة عن تقييم الأداء
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	الفقرات
				53. أشعر بالضيق عندما لا تسمح لي إدارة القسم بالاطلاع على تقييم أدائي الوظيفي
				54. أشعر بعدم موضوعية الطريقة التي يتم تقييمي بها

				55. أشعر بأن الملاحظات التي يبديها القسم تجاه أدائي لا تفيدني
				56. يتدخل أكثر من طرف في تقييم الأداء ليس لهم صلة بعملتي
				57. عدم التنوع في أساليب التقييم يشعرني بالضيق
				58. أشعر بالإحباط لعدم حصولي على ترقية كثرمة لجهدي المميز
				59. يقيمني رئيسي المباشر أقل مما أستحق
				60. لا يمكنني الاعتراض على نتيجة التقييم
المناسبة				الانتفاء
المناسبة				الانتفاء
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	م
				المجال الثامن :ضغوط ناتجة عن بيئة العمل المادية
				الفقرات
				61. مساحة الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين
				62. الأمن والسلامة في مكان عملي شبه معدومة
				63. أعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل
				64. أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل
				65. أشعر بالضيق لأن أجهزة المكتب لا تعمل بشكل جيد
				66. أشعر بعدم كفاية وسائل التهوية في مكنتي
				67. كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة
المناسبة				الانتفاء
المناسبة				الانتفاء
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	م
				المجال التاسع :الضغوط السياسية
				الفقرات
				68. الانقسام الداخلي له تأثير على عملي الحالي
				69. يوجد تمييز من قبل الإدارة بناء على الانتماء السياسي
				70. إغلاق المعابر له تأثير على عملي الحالي
				71. لا يلتزم بقراراتي الموظفون الذين يتقاضون رواتبهم من السلطة الوطنية
				72. تسود علاقات سيئة بيني وبين الزملاء نتيجة لاختلاف الانتماء السياسي

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين ومكان عملهم

م	أسماء المحكمين	مكان العمل
.1	الأستاذ الدكتور محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية غزة
.2	الأستاذ الدكتور عليان الحولي	الجامعة الإسلامية غزة
.3	الدكتور فايز شلدان	الجامعة الإسلامية غزة
.4	الدكتور عاطف الأغا	الجامعة الإسلامية غزة
.5	الدكتور إياد الدجني	الجامعة الإسلامية غزة
.6	الأستاذ الدكتور سهيل دياب	جامعة القدس المفتوحة
.7	الدكتور زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة
.8	الدكتور محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر غزة
.9	الدكتور صلاح حماد	جامعة الأقصى غزة
.10	الدكتورة نهى شتات	جامعة الأقصى غزة

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية موجهة للسادة المشرفين التربويين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
أصول التربية / الإدارة التربوية

استبانة

السادة / المشرفون التربويون والمشرفات التربويات بمحافظات غزة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بدراسة ميدانية للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية وهي بعنوان :

"ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في محافظات غزة"

تتكون هذه الاستبانة من (125) فقرة موزعة على قسمين.

القسم الأول: يقيس مستويات ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين في محافظات غزة، ويتكون من (69) فقرة موزعة على تسعة مجالات.

القسم الثاني: يقيس درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، ويتكون من (54) فقرة موزعة على ستة مجالات يرجو الباحث من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة من الفقرات بدقة، والإجابة بموضوعية عما جاء فيها بوضع علامة (X) في العمود المناسب أمامها، علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير، ،

الباحث

محمد حسن أبورحمة

الجزء الأول: البيانات العامة وهي :

- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
 المؤهل العلمي : بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐
 عدد المدارس التي تشرف عليها : 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15 ☐
 عدد سنوات الخدمة كمشرف تربوي : أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
 نوع المدرسة : حكومية ☐ تابعة للوكالة ☐
 المنطقة التعليمية : رفح ☐ خان يونس ☐ شرق خان يونس ☐ الوسطى ☐
 شرق غزة ☐ غرب غزة ☐ شمال غزة ☐

الجزء الثاني / فقرات الاستبانة

عزيزي المشرف /ة التربوي/ة فيما يلي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس ضغوط العمل التي تواجهك ومن ثم درجة رضاك الوظيفي، رجاءً قم بوضع إشارة (X) في خانة الاختيار التي تعبر عن رأيك فيها وذلك من خلال تعرضك لتلك المؤشرات في عملك.

أولاً : ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين

درجة الضغط					المجال الأول: ضغوط ناتجة عن كمية وطبيعة العمل
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					1. أشعر بالتعب لكثرة وتنوع الأعمال الإدارية التي أقوم بها
					2. أشعر بالتعب من كثرة عدد المعلمين المطلوب الإشراف عليهم
					3. أحتاج للمزيد من الوقت لإنهاء العمل الموكلة إلي
					4. أشعر بصعوبة في التوفيق بين متطلبات العمل ومطالب المعلمين والمدراء
					5. أكلف بمهام عمل خارج وقت الدوام الرسمي
					6. أجد صعوبة في التنقل من مكان لآخر أثناء العمل
					7. أجد صعوبة في التزامي بخطة عملي السنوية
					8. أجد صعوبة وتعقيد في المهام الموكلة إلي
					9. أشعر أنني أتحمل نفقات مادية إضافية متعلقة بعمل كمشرف

					0. أعاني من كثرة شكاوى المعلمين والمدراء
					المجال الثاني: ضغوط ناتجة عن صراع الدور
					1. أرى أن مهاراتي وقدراتي غير موظفة في عملي
					2. أشعر بالضيق عندما تحاول الإدارة المشرفة تغيير قراراتي
					3. ينتابني شعور بالضيق عندما تفوض صلاحياتي لأحد زملائي.
					4. أشعر بالضيق عندما يحاول مدير المدرسة تهميش دوري الإشرافي
					5. أرى أنني أدخل في صراع ومواجهة مع رؤسائي في العمل
					6. أرى أن متطلبات العمل تتعارض مع متطلبات حياتي العائلية
					7. أرى أن الإدارة تحاول تهميش دور المشرف التربوي
					المجال الثالث: ضغوط ناتجة عن الاتصال والتواصل
					18. كثرة أعباء العمل تعيق عملية تواصلتي مع رؤسائي
					19. ضيق وقتي يحد من متابعتي للمعلمين الذين أشرف عليهم
					20. أعتمد على وسائل اتصال روتينية بطيئة في التواصل مع المدارس
					21. أجد صعوبة في توفير المكان المناسب لعقد الاجتماعات مع المعلمين
					22. أشعر بقلّة اهتمام المعلمين بالتغذية الراجعة التي أزودهم بها
					23. أرى أن ضعف مستوى تأهيل المعلمين يحتاج للتواصل معهم بشكل أكبر
					24. أشعر بالضيق عند تناقل المعلمين في التعاون والتواصل مع بعضهم
					المجال الرابع: ضغوط ناتجة عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل
					25. أشعر بضعف الثقة بيني وبين زملائي في العمل
					26. أرى أن أجواء العمل تتسم بالشد والتوتر النفسي
					27. أشعر بضعف العلاقات الاجتماعية بيني وبين زملائي في العمل
					28. أشعر بضعف العلاقات الاجتماعية بيني وبين رؤسائي في العمل
					29. أشعر بأن العمل هو سبب تردي علاقاتي مع الزملاء والأصدقاء
					30. أشعر أن زملائي يضمرون لي مشاعر الغيرة والحسد
					31. أرى أن صداقاتي قلت بسبب كثرة الأعباء الإدارية
					32. أدرك أن العلاقة بيني وبين الإدارة المشرفة علي بعيدة عن التفاهم
					المجال الخامس: ضغوط ناتجة عن صنع واتخاذ القرار
					3. أرى أن مركزية الإدارة تقلل من قدرتي على اتخاذ قرارات جريئة لتطوير العمل
					4. أشعر بأن رئيسي في العمل يحد من مشاركتي في اتخاذ القرار
					5. أرى أن ترددي في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة تحديات العمل
					6. ترددي في اتخاذ القرار يجعلني بحاجة لدورات تدريبية في صنع واتخاذ القرار

درجة الضغط

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
------------	-------	--------	-------	------------

					7	أشعر بالضيق عند رفض قراري من الإدارة المشرفة علي
					8	أشعر بأنني أنفذ قرارات عليا تتسم بالروتينية والتكرار
					9	أشعر بالضيق لكثرة طلب المعلمين للمساعدة في اتخاذ قراراتهم
						المجال السادس : ضغوط ناتجة عن النمو المهني والارتقاء الوظيفي
					0	أرى أن الدورات التي تعطى لي كمشرف غير كافية
					1	أرى أن هناك نقصاً في الكوادر المؤهلة القادرة على تدريب المشرفين
					2	أشعر بنقص فرص النمو المهني كالمؤتمرات والمنح الدراسية
					3	أشعر بنقص في فرص الارتقاء الوظيفي من ترقية ومكافآت
					4	أشعر بقلّة الفرص المتاحة لي في تعلم مهارات جديدة في وظيفتي
					5	أرى أن قلّة الإمكانيات تحول دون إكمال دراستي العليا
					6	فرص الترقية والتقدم في وظيفتي الحالية غير موضوعية
					7	أشعر بغموض في نظام الترقيات في مجال عملي
						المجال السابع :ضغوط ناتجة عن تقييم الأداء
					8	أحس بنقص الكفاءات القادرة على تقييم المشرفين
					9	أشعر بالضيق عندما لا تطلعني إدارة قسمي على تقييم أدائي الوظيفي
					0	أدرك أن الطريقة التي يتم تقويمي بها بعيدة عن الموضوعية
					1	أشعر بقلّة الفائدة من الملاحظات التي يبديها القسم تجاه أدائي
					2	أرى أن هناك أطرافاً تتدخل في تقييم الأداء ليس لهم صلة بعملي
					3	أشعر بالضيق لقلّة التنوع في أساليب التقييم المستخدمة
					4	أشعر بالإحباط لعدم حصولي على ترقية كثرمة لجهدي المميز
					5	أشعر بالضيق لقلّة فرص الاعتراض على نتيجة التقييم
						المجال الثامن :ضغوط ناتجة عن بيئة العمل المادية
						درجة الضغط
						كبيرة جداً
						كبيرة
						متوسطة
						قليلة
						قليلة جداً
					56	أعتقد أن اكتظاظ الغرفة الواحدة بالمشرفين يعرقل العمل
					57	أشعر بأن عملي بحاجة إلى وسائل الأمان والسلامة
					58	أعاني من الضوضاء في مكان العمل
					59	أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل
					60	أشعر بالضيق لأن أجهزة المكتب لا تعمل بشكل جيد
					61	أشعر بقلّة كفاية وسائل التهوية في مكنتي
					62	أرى أن العمل يتوقف بسبب نقص في المواد والتجهيزات اللازمة للعمل

					63	أشعر بنقص الإمكانيات التقنية الحديثة التي تيسر عملي
						المجال التاسع :الضغوط السياسية
					64	أرى أن الانقسام الداخلي له تأثير على عملي الحالي
					65	أرى أن هناك تمييزاً من قبل الإدارة بناء على الانتماء السياسي
					66	أعتقد بأن أزمة الكهرباء السياسية وانقطاعها المتواصل يؤثر سلباً على عملي
					67	أشعر بقلّة التزام الموظفين الذين يتقاضون رواتبهم من السلطة الوطنية
					68	أرى أن الحصار بشكل عام يؤثر على تطوير قدراتي المهنية
					69	أدرك أن إغلاق المعابر يحول دون تطوير درجتي العلمية

ثانياً : الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين

راض بدرجة					المجال الأول:الحوافز والمكافآت
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					1. أرى أن الراتب الذي أحصل عليه يكفي لسد احتياجاتي
					2. أشعر بأن عملي ومهامه يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه
					3. أرى أن العلاوات السنوية المقدمة لي مجزية.
					4. أرى أن الإجازة التي أحصل عليها من عملي مناسبة لي
					5. أشعر بأن راتبي لا يقل عن راتب زملائي في وظائف أخرى
					6. أرى أن بإمكانني ادخار جزء مقبول من راتبي الشهري
					7. أعتقد أن التحفيز غير المادي من قبل الإدارة يزيد من الإنتاجية
					8. أرى أن الإدارة تساعد في تحمل جزء من نفقات السفر لأداء الحج والعمرة
راض بدرجة					المجال الثاني: ظروف وطبيعة العمل
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					1. أرى أن الوصف الوظيفي لطبيعة عملي واضح ودقيق
					2. أشعر بأن هناك توازناً بين وقت العمل والوقت المخصص للأسرة
					3. أرى أنه يتم توزيع الأعمال بين المشرفين في القسم بتوازن
					4. أرى أن الأعمال المطلوبة مني تتناسب مع طبيعة عملي
					5. أشعر بأنني أعمل في المكان المناسب حسب مؤهلي العلمي وخبرتي
					6. أعتقد أن مكان العمل الإداري مريح لأداء مهام عملي
					7. أرى أن هناك ضرورة لتوفير وسيلة مواصلات خاصة بالمشرف
					8. أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي
					9. يوجد أوقات للراحة تساعدني على استعادة نشاطي

					المجال الثالث: التقدير واحترام الذات
					10. أشعر بتقدير زملائي في الإشراف لجهود المبدولة في مجال العمل
					11. يوفر لي العمل في الإشراف التربوي مركزاً اجتماعياً مرضياً
					12. أجد تقديراً من قبل مديري في حال قيامي بعمل مميز أو إضافي
					13. أجد اهتماماً كافياً من قبل وسائل الإعلام بأهمية عملي
					14. أشعر بأنني عضو فعال في جماعة العمل
					15. أشعر أن العمل الذي أقوم به يحقق لي الاحترام وتقدير الذات
					16. أرى أن عملي يتناسب مع رغباتي واهتماماتي
					17. أشعر أن آرائي تجد اهتماماً من قبل مسؤولي عند اتخاذهم للقرارات
					18. أحصل على قدر مناسب من التشجيع من قبل الزملاء
					المجال الرابع: العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل
					19. هناك وضوح للتعليمات التي تصدر عن الإدارة المسؤولة
					20. أحس أنني أتعامل مع رؤساء أرغب بالتعامل معهم
					21. أرى أن الإدارة قادرة على حل مشاكل العاملين
					22. أرى أن علاقتي مع العاملين في الإشراف التربوي يسودها الود والمحبة.
					23. أدرك أن العمل يتيح لي الفرص لتكوين الصداقات.
					24. أشعر بأن رؤسائي يراعون ظروفهم الخاصة
					25. أشعر بأن هناك تكاملاً بين دوري ودور زملائي في العمل
					26. أرى أن هناك تعاوناً من رئيسي المباشر لإنجاز العمل
					27. أتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي المشرفين
					28. أجد سهولة في التواصل مع رؤسائي في العمل
راض بدرجة					المجال الخامس : الانتماء لمهنة الإشراف
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					29. أشعر بانتمائي لمهنتي من خلال التزامي وانضباطي
					30. أحافظ على ممتلكات المكان الذي أعمل فيه كمتلكاتي الخاصة
					31. أقدم مصلحة العمل على مصالح الشخصية
					32. يهمني نجاح المديرية أو المنطقة التي أعمل بها
					33. أتأخر بعد انتهاء دوامي لإنجاز عملي
					34. أشعر بأن مكان عملي يمثل جزءاً من حياتي
					35. أشعر بأنني أستثمر قدراتي العلمية وخبرتي الوظيفية في العمل
					36. أواظب على أوقات الدوام الرسمي بدون تأخير أو تغيب

					37. أشعر بالسعادة عند وجودي في مكان عملي
					المجال السادس: الأمن والاستقرار الوظيفي
					38. أرى أن قانون مكافأة نهاية الخدمة يناسب العمل الذي أقوم به
					39. أشعر بالأمان نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة
					40. أتوقع بأن الراتب الذي سأحصل عليه بعد التقاعد يوفر لي الحياة الكريمة
					41. أرى أن نظام التأمين الصحي في العمل مناسب إذا حدث مرض أو عجز
					42. أرى أن النسبة التي تقطع من الراتب للدخار مناسبة
					43. أشعر بأنه لا يتم الاستغناء عن الموظف في العمل بسهولة
					44. أرى أن عملي يوفر لي استقراراً نفسياً واطمئناناً بشكل عام
					45. يوفر لي عملي خدمات صحية لي ولأسرتي
					46. أشعر أن النسبة التي تقطع من راتبي للتأمين الصحي مناسبة

ملحق رقم (4)

صورة عن كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من عمادة الدراسات العليا إلى وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا

هاتف داخلي: 1150

لرقم...../35/غ/ح.س.ج.....
Date.....2012/06/19 تاريخ

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
حفظه الله،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم تسهيل مهمة الطالب/ محمد حسن خميس أبو رحمة، برقم جامعي 120100475 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية-إدارة تربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته للماجستير والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان

ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين
بمحافظة غزة

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

عميد الدراسات العليا
أ.د. فؤاد علي العاجز


الدفع / أبو علاء
عمل اللائق
محمد العاجز

صورة إلى:-

ملحق رقم (5)

صورة عن كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من عمادة الدراسات العليا إلى رئيس برنامج التربية والتعليم
بووكالة الغوث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

 **الجامعة الإسلامية - غزة**
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا

هاتف داخلي: 1150

الرقم/35/ج.م.ع
Date 2012/06/19
التاريخ

الأخ الدكتور/ رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث
حفظه الله،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.


تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم تسهيل مهمة الطالب/ محمد حسن خميس أبو رحمة، برقم جامعي 120100475 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية-إدارة تربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته للماجستير والحصول على المعلومات التي تساعده في إعدادها والتي بعنوان

ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين
بمحافظة غزة

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

عميد الدراسات العليا
د.د. فؤاد علي العاجز



السيد رئيس مركز البحوث التربوية
بشأن
أشرف البستاني
بمسماها باللائحة
صورة للكتاب
2012

٦١٤

ملحق رقم (6)

Palestinian National Authority

General Personnel Council



السلطة الوطنية الفلسطينية

ديوان الموظفين العام

نموذج تقييم الأداء السنوي لسنة 2010 (الفئة الأولى)

اسم المُقيّم:	الرقم الوظيفي:	رقم الهوية:	الدرجة:	المسمى:
الوزارة:	الإدارة العامة:	الدائرة:		
المسئول المباشر:	الرقم الوظيفي:	الفئة:	الدرجة:	المسمى الوظيفي:

التقدير والمعيار		الرئيس المباشر	النهائية العظمى	العناصر	معايير التقييم
5	ممتاز % 100-85			المعرفة بطبيعة العمل وفهم للواجبات والمسؤوليات المخصصة للوظيفة. يقوم بإعداد الخطط بحيث تتسمج مع الخطة العامة للمؤسسة. القدرة على اتخاذ القرارات.	الإنتاج والتطوير درجة (45)
4	جيد جداً % 84 - 75			الاهتمام بالتطوير وتحسين مستوى العمل. القدرة على التحليل وحل المشكلات.	
3	جيد % 74 - 65			يجيد التعامل مع الأمور في حال الأزمات والمواقف الصعبة.	
2	متوسط % 64 - 50			متابعة وتقييم أداء الموظفين بشكل مستمر وتوفير التغذية الراجعة لهم. تفويض الصلاحيات ومتابعتها.	
1	ضعيف			القدرة على إدارة الدائرة وقيادتها.	
			45	المجموع	
رأي المسئول المباشر في مجالات				حسن العلاقة مع رؤسائه ومرؤوسيه. المقدرة على المشاركة والعمل ضمن فريق.	مهارات الاتصال والتواصل والعمل بروح الفريق درجة (20)
أسماء الدورات	التدريب			يتعامل مع الجمهور باهتمام وقاعية. المقدرة على التعبير عن الأفكار ومناقشتها مع الآخرين.	
			20	المجموع	
مكان النقل				المعرفة بالأنظمة واللوائح والإجراءات الخاصة بالعمل. يلتزم بمواعيد الدوام الرسمي ويستغل وقت العمل الرسمي. حسن الملبس والمظهر.	إدارة الذات درجة (20)
نوع الترقية				يلتزم بالتعليمات ويتقبل النقد الموجه له.	
			20	المجموع	
رأي المسئول الأعلى				أداء الأمانة المهنية. يبادر بالقيام بمهام جديدة لم يكلف بها. يتحمل المسئولية ويتقبل المساعدة عن الأعمال التي يقوم بها.	المسئولية والمبادرة درجة (15)
التدريب					
			15	المجموع	
النقل			100	المجموع الكلي بالأرقام	
الترقية					اسم و توقيع الرئيس المباشر
					اسم و اعتماد الوزير / الوكيل

ملحق رقم (7)

أعداد المعلمين في مديريات محافظات غزة مقارنة بأعداد المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية

أعداد المعلمين في كل مديرية			عدد المشرفين في الحكومة	المنطقة
المجموع	أنثى	ذكر		
1561	972	589	30	شمال غزة
848	595	253	30	شرق غزة
1381	875	506	37	غرب غزة
1774	1090	684	17	الوسطى
823	520	303	22	خان يونس
772	473	299	15	شرق خان يونس
1370	751	619	16	رفح
8529	5276	3253	167	المجموع

أعداد المعلمين في كل مديرية			وكالة الغوث	المنطقة
المجموع	أنثى	ذكر		
631	495	136	6	شمال غزة
440	371	69	8	شرق غزة
354	253	101	10	غرب غزة
692	527	165	11	الوسطى
362	250	112	10	خان يونس
290	200	90	3	شرق خان يونس
565	375	190	4	رفح
3334	2471	863	52	المجموع