

تاريخ الإرسال (2021-01-10)، تاريخ قبول النشر (2021-03-16)

د. صفاء نواف محمد بني حمدان

اسم الباحث الأول:

إبراهيم نواف محمد بني حمدان

اسم الباحث الثاني:

المملكة الأردنية الهاشمية

اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

safaa.avasrah@yahoo.com

مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.5/2021/19>

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (320) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم تعزى لأثر الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تحفيز المعلمين على إنجاز مهامهم من خلال تنمية الرقابة الذاتية، وتشجيع المعلمين من خلال الثناء على المجهودات الشخصية التي يقومون بها، وتقديم الحوافز المجدية، وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل للمعلمين بشأن الأداء الوظيفي وأساليب الارتقاء بمستواه.

كلمات مفتاحية: الأداء الوظيفي، المعلمين، المدارس الثانوية.

The level of job performance of teachers in governmental secondary schools in Jerash governorate from their point of view and its relationship to some variables

Abstract:

The study aimed to identify the level of job performance of teachers in governmental secondary schools in Jerash Governorate from their point of view and its relationship to some variables. The sample of the study consisted of (320) male and female teachers from public secondary schools in Jerash Governorate. The questionnaire was used as a tool to collect data, and its validity and reliability were confirmed. The results of the study showed that the level of job performance of teachers in government secondary schools in Jerash governorate, from their viewpoint, was moderate. And there were no statistically significant differences at the significance level ($a 0.05$) for the responses of the study sample individuals to the level of job performance of teachers in governmental secondary schools in Jerash governorate from their point of view due to the effect of gender, years of service, and academic qualification. In light of the results, the study recommended the necessity of motivating teachers to accomplish their tasks by developing self-censorship and encouraging teachers by praising the personal efforts they make, providing meaningful incentives, and organizing training courses and workshops for teachers on job performance and methods of improving their level.

Keywords: Job performance, teachers, secondary schools.

المقدمة:

يمثل الأداء (The Performance) مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت؛ باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة ككل. ويمكن القول بأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها أداءً متميزاً. وتتركز الجهود التي تبذلها كافة الوزارات المعنية بالأمور التعليمية في مختلف البلدان بالاهتمام بالنظم التعليمية، وتأهيل الذين تُنَاط بهم تلك المهمة، وعلى رأسهم المعلمون الذين يعول عليهم النهوض بهذا الجيل نحو العلياء، ومن هذا المنطلق فإن ما يتمتع به المعلم من تأهيل مهني ونفسي هو الأساس؛ لكي يؤدي دوره على أكمل وجه.

ويُعد الأداء الوظيفي (The Job Performance) المكوّن الرئيس للعملية الإدارية والتنظيمية في المدرسة، كونه الجزء الحيّ منها؛ فهو مرتبط بالمعلم الذي يدير العملية الإنتاجية. كما يمكن القول بأن الأداء الوظيفي للمعلمين ما هو إلا انعكاساً لقدرات وأساليب مديري المدارس (Arnis, 2010).

ويُعرّف الأداء في اللغة كما جاء في المعجم الوسيط ب "أدى الشيء: قام به، أدى الدين: قضاها، أدى الصلاة: قام بها لوقتها، أدى الشهادة: أدلى بها، وأدى إليه الشيء: أوصله إليه (Academy of the Arabic Language, 2011). أما في الاصطلاح فقد ورد العديد من التعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها ما يأتي: عرّفه سلطان (Sultan, 2004, 219) بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام". وعرّفه غربي (Garbi, 2019, 26) بأنه "قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذي نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وأقل تكلفة في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة". وعرّفه عبد المطلب (Abd Almotolib, 2010, 95) بأنه "جهد منسّق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وأقصر وقت، وأقل تكلفة". ولخصت جليلة المُشار إليها في الحارثي (Al-Harithi, 2018) عناصر الأداء الوظيفي كالاتي:

1. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما سيدركه الفرد في عمله الذي سيقوم به، وما الذي يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
2. كمية العمل المنجزة: يتمثل في العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
3. المثابرة والوقوف: وتشمل الجدية والقدرة على العمل وتحمل مسؤولية إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.
4. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ويُنظر إلى الأداء من خلال مجموعة من المُحددات المتداخلة تتمثل في: الجهد، وهو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. ويختلف الجهد من مهمة أو عمل إلى آخر؛ إذ يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة، وهو عادة متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين، وكذلك القدرات، وتعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين. والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، كما تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى. كما أن التدريب والتكوين يلعبان دوراً فعّالاً في تحسينها. بالإضافة إلى إدراك الدور والمهام، بما يعني ذلك الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، فإن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعّال في العمل (Khalil, 2005, 85). ويرى الدرة (Al-Dorra, 2003) أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل، أهمها:

1. المعلومات: إذ تصف المتوقع من الأداء، وتكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل، وتتضمن تغذية راجعة ذات علاقة متكررة عن الأداء.
2. الموارد: وهي أدوات وموارد ووقت ومواد صممت لتحقيق حاجات الأداء، ويجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة، كما يجب أن يكون عدد العاملين كافياً، مع توفر عمليات عمل منظمة.
3. الحوافز: وتشمل حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء، وحوافز غير مادية.

مشكلة الدراسة:

لقد كان الأداء الوظيفي ومازال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية؛ وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية. إذ يُعبّر الأداء الوظيفي بشكل مباشر عن مجهودات العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمات. ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، والميول، والاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها. فالأداء الوظيفي يركز على خلفية عملية وتأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته. وتحسين الأداء من الأهداف الرئيسية والدائمة في المؤسسات التربوية. وقد أجريت العديد من الدراسات حول موضوع الأداء الوظيفي، كدراسة السليمان ومقابلة (Al-Sulaiman & Magableh, 2017)، ودراسة أبو عشية وحجازي (Abu Asheibah & Hijazi, 2018)، والتي أكدت على أهمية دراسة الأداء الوظيفي للمعلمين وتأثيره على سير العملية التعليمية، وأظهرت تلك الدراسات العلاقة القوية التي تربط ما بين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين ودرجة تحقيق الأهداف التربوية وتحسين مستوى العملية التعليمية في المدارس والارتقاء بها، كما أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الأداء الوظيفي للمعلمين. ومن خلال مراجعة الباحثين للدراسات السابقة حول موضوع الأداء الوظيفي للمعلمين؛ لاحظنا قلة الدراسات التي تناولت دراسة الأداء الوظيفي بالنسبة للمعلمين في محافظة جرش. لذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال مدى الاستفادة منها، ومن المؤمل أن تقيد نتائج هذه الدراسة الفئات التالية:
- متخذي القرار الإداري في المؤسسات التربوية، ومديري المدارس لتحسين السياسات التحفيزية داخل المؤسسات التربوية، وبيان أثرها الفعال على الأداء الوظيفي للمعلمين.

- إفادة الباحثين المهتمين بموضوع الدراسة، من خلال تزويدهم بمرجع جديد في مجال البحث، وإثراء الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بما يأتي:

- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش.
- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.
- الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش.
- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2020/2019).

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

الأداء الوظيفي: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (Muhammad, 2001, 209).

وتُقاس الأداء الوظيفي إجرائيًا من خلال الدرجة التي حصل عليها المستجيبون من أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من خلال إجاباتهم عن فقرات أداة الدراسة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

الدراسات السابقة:

قام الزعبي (Al-Zoubi, 2008) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة الكرك. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (841) موظفًا في القطاع الحكومي في محافظة الكرك. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة، وقد جاء ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي تنازليًا على النحو التالي: الولاء الوظيفي، والتعامل مع الزملاء، وإنجاز المهام، وعلاقة الموظف مع الرؤساء، والانضباط. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية (قيم الخيرية، وقيم القيادة، وقيم القيادة، وقيم الامتثال) على مستوى الأداء الوظيفي.

وأجرى هوانج وجوسي وآيلي ويابينج (Huang, G, Joyce, X, Aili I and Yaping, L, 2010) دراسة هدفت لتحديد درجة الارتباط ما بين القيادة التشاركية، وتحسين أداء العمل من خلال خلق بيئة تحفيزية للعاملين في الوظائف الإدارية وغير الإدارية. وتكونت عينة الدراسة من (715) عامل، و(830) مدير تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (500) شركة في الصين. حيث وزعت عليهم أداة الدراسة (الاستبانة). وتم استخدام المنهج الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط متوسط الدرجة ما بين القيادة التشاركية وبين تحسين الأداء؛ إذ تساعد القيادة التشاركية على خلق بيئة عمل يشعر فيها العاملون بنوع من التمكين النفسي الذي يعمل على تحسين الأداء.

وهدف دراسة أبويلا (Abwalla, 2014) التعرف إلى تأثير أساليب القيادة التي يمارسها مديرو المدارس، ودورهم في أداء المعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية جامبيلا في أثيوبيا. وتكونت عينة الدراسة من (170) معلمًا، و(20) مديرًا. تم استخدام الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أساليب القيادة وأداء المعلمين. كما وأظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي كان يمارس في المدارس الثانوية العامة، وأن أداء المعلمين كان متوسطًا.

وقام شامكي (Shamaki, 2015) بدراسة هدفت التعرف إلى أسلوب القيادة المناسبة التي يمكن أن تجعل المعلمين أكثر فاعلية من حيث الإنتاجية والأداء الوظيفي. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (165) معلمًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية في المدارس الثانوية العامة في ولاية تارابا في نيجيريا. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة

الديمقراطية يُسهم بشكل أكثر في زيادة إنتاجية المعلمين من الأسلوب التسلسلي. إذ أن هناك دورًا بارزًا لمديري المدارس الثانوية في التأثير في الأداء الوظيفي للمعلمين.

وأجرى الحمد (Al-Hamad, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس المستقلة في قطر. وتكونت عينة الدراسة من (395) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الضغوط النفسية كان متوسطًا، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين كان مرتفعًا. وهدفت دراسة طاهر (Taher, 2016) التعرف إلى درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (229) مديرًا ومديرة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرقابة الإدارية لمديري المدارس جاءت مرتفعة جدًا، ودرجة الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط درجة الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، والمديرية).

وقام جاندرا وبرايونو (Chandra & Priyono, 2016) بدراسة هدفت التعرف إلى تأثير الأساليب القيادية وبيئة العمل والرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (45) معلمًا من العاملين في مدينة سورابايا في اندونيسيا، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأساليب القيادية وبيئة العمل والرضا الوظيفي عوامل لها تأثير كبير في الأداء الوظيفي للمعلمين.

وأجرى أفشار ودوستي (Afshar & Doosti, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى أثر الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الإعدادية الإيرانية. وتكونت عينة الدراسة من (64) معلمًا من المعلمين العاملين في المدارس الإعدادية الإيرانية، و(1774) طالبًا. واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافًا واضحًا في الرضا الوظيفي للمعلمين وتأثيره على أدائهم الوظيفي. كما أظهرت الدراسة أن من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي هي: المعرفة التربوية، والاهتمام غير المتكافئ للطلبة، وعدم الالتزام المهني، ومشكلات العلاقات الشخصية.

وهدفت دراسة السليمان ومقابلة (Al-Sulaiman & Magableh, 2017) التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلمهم وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (299) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية في لواء عين الباشا. تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، وجاء مستوى الأداء الوظيفي متوسطًا. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الروح المعنوية للمعلمين ومستوى أدائهم الوظيفي.

وقام أبو عشيبة وحجازي (Abu Asheibah & Hijazi, 2018) بدراسة هدفت الكشف عن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر مديريها. وتكونت عينة الدراسة من (85) مديرًا ومديرة. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت استبانة الأداء الوظيفي من ثلاثة مجالات: (إنجاز المهام، وتحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل). وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجالات مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس النقب من وجهة نظر مديريهم جاءت بدرجة كبيرة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بالاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي كثيرة ومتعددة، ويظهر أن المجتمعات التي طُبقت عليها تلك الدراسات تنوعت ما بين عربية وأجنبية. أما الدراسة الحالية فهي تُعتبر الوحيدة التي تناولت

مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات، وبالتالي تأتي هذه الدراسة من أجل تعزيز الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي.

وبعد استعراض ومراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ومقارنتها بالدراسة الحالية موضوع البحث، تمّ التوصل إلى المؤشرات الآتية:

- اهتمت معظم الدراسات السابقة بالأداء الوظيفي وبينت علاقته بعدد من المتغيرات، كدراسة الحمد (Al-Hamad, 2015)، ودراسة السليمان ومقابلة (Al-Sulaiman and Magableh, 2017)، ودراسة أفشار ودوستي (Afshar & Doosti, 2016)، ودراسة جاندر وبراينو (Chandra & Priyono, 2016).
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طبيعة موضوعها؛ إذ تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. اختيار منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج الوصفي.
2. تطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة وتحديد فقراتها.
3. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
4. بناء الإطار النظري للدراسة.
5. عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها.
6. التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

متغيرات الدراسة:

- أ. المتغير المستقل: مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات.
- ب. المتغيرات المستقلة الثانوية:
 - الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).
 - سنوات الخدمة ولها مستويان: (10 سنوات فأقل، أكثر من 10 سنوات).
 - المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس).

إجراءات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، تمّ تطوير أداة الدراسة، واستخراج دلالات الصدق والثبات لها، واختيار عينة الدراسة، وتمّ توزيع أداة الدراسة عليهم، ومن ثمّ تمّ جمع الاستبانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج ثم مناقشتها.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي، والذي يُعتبر من أكثر المناهج البحثية ملاءمة للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش للعام الدراسي (2020/2019) والبالغ عددهم (1802) معلماً ومعلمة، موزعين بين (745) معلماً، و(1057) معلمة. وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام (2020/2019).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (320) معلماً ومعلمة، تمّ اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. والجدول (1) يبين التكرارات والنسب المئوية لتوزيع متغيرات الدراسة حسب عينة الدراسة.

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
44.7%	143	ذكر	الجنس
55.3%	177	أنثى	
100%	320	المجموع	
37.8%	121	10 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
62.2%	199	أكثر من 10 سنوات	
100%	320	المجموع	
22.5%	72	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
77.5%	248	أعلى من بكالوريوس	
100.0%	320	المجموع	

أداة الدراسة:

تمّ استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لقياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم. إذ تمّ تطوير فقراتها من خلال الخطوات الآتية:

1. الإطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، مثل دراسة الزعبي (Al-Zoubi, 2008)، ودراسة السليمان ومقابله (Al-Sulaiman & Magableh, 2017).

2. الإطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.

3. صياغة فقرات الاستبانة.

4. عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين التربويين، وقد تمّ العمل بتوجيهاتهم.

5. تجهيز الاستبانة بصورتها النهائية. إذ اشتملت على جزئين كالآتي:

الجزء الأول: البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، تكونت من (3) متغيرات هي: (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي).

الجزء الثاني: اشتمل على فقرات الاستبانة. وقد بلغت (25) فقرة.

وقد صيغت جميع الفقرات في الاتجاه الإيجابي؛ بحيث تدل الدرجة المرتفعة على مستوى مرتفع للأداء الوظيفي للمعلمين، وتدلل الدرجة المنخفضة مستوى منخفض للأداء الوظيفي للمعلمين وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي. إذ تمّ استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي التدرج (أوافق بشدة، أوافق، إوافق إلى درجة ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

أ. صدق الاستبانة (المحتوى):

تمّ التحقق من صدق المحتوى لاستبانة مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش في صورتها الأولية من خلال عرضها على (11) من المحكمين من أساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة والقيادة التربوية، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرات للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث

عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف. وتم دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وإجراء التعديلات المناسبة في ضوء توصيات، وآراء هيئة التحكيم، حيث تم الاعتماد درجة اتقاق (80%) فما فوق للمحكمين على كل فقرة.

ب. صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلما ومعلمة، حيث إن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (-0.49-0.87)، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول(2): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية

معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
.79(**)	17	.67(**)	9	.64(**)	1
.49(**)	18	.83(**)	10	.73(**)	2
.66(**)	19	.71(**)	11	.71(**)	3
.60(**)	20	.71(**)	12	.82(**)	4
.79(**)	21	.82(**)	13	.87(**)	5
.80(**)	22	.68(**)	14	.75(**)	6
.64(**)	23	.70(**)	15	.71(**)	7
		.73(**)	16	.84(**)	8

ت. * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

ث. ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذ بلغ (0.87). وتم أيضاً حساب معامل الثبات حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ (0.83) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

إجراءات تصحيح أداة الدراسة:

أُعطِي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، لغرض اعتماد معايير محددة في التعامل مع نتائج الدراسة، وذلك بتخصيص (5 درجات، أوافق بشدة)، و(4، أوافق)، و(3، أوافق إلى حد ما)، و(2، لا أوافق)، و(1، لا أوافق بشدة). ولتحقيق قدرة أكبر في التعامل مع النتائج فقد تم تحويل سلم الإجابة الخماسي إلى ثلاثي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الإجابة على النحو الآتي:

- (من 1 - 2.33) متدنية.
- (من 2.34 - 3.67) متوسطة.
- (من 3.68 - 5) مرتفعة.

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لتحليل البيانات:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب القيمة التي يُعطيها أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة.
- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية.

عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

جرش من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	أقوم بتهيئة البيئة التربوية السليمة داخل الغرفة الصفية.	3.80	0.55	1	مرتفعة
5	أشجع الانضباط الذاتي للطلبة.	3.80	0.60	1	مرتفعة
6	أحتفظ بأعمال الطلبة المنجزة.	3.75	0.61	3	مرتفعة
15	أقدر جهود الطلبة.	3.75	0.63	3	مرتفعة
17	أشعر الطلبة بالراحة النفسية داخل الغرفة الصفية.	3.75	0.75	3	مرتفعة
3	أتعامل مع الطلبة بعدالة.	3.72	0.58	6	مرتفعة
16	أتعامل بسرية مع مشاكل الطلبة.	3.70	0.71	7	مرتفعة
7	أشجع الطلبة على المشاركة في الأنشطة المدرسية.	3.67	0.70	8	متوسطة
8	أشجع الطلبة على استخدام أليب البحث العلمي.	3.65	0.70	9	متوسطة
2	أضبط انفعالاتي أمام الطلبة.	3.64	0.64	10	متوسطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	أركز على الاتصال المستمر مع أولياء الأمور.	3.64	0.67	10	متوسطة
9	أراعي الفروق الفردية بين الطلبة.	3.61	0.70	12	متوسطة
13	أقوم بإعداد خطط علاجية لتعديل سلوك الطلبة.	3.60	0.67	13	متوسطة
14	أنمي روح المبادرة لدى الطلبة.	3.60	0.66	13	متوسطة
1	ألتزم بأنظمة الإدارة المدرسية.	3.59	0.83	15	متوسطة
10	أتابع كل جديد في مجال تخصصي.	3.59	0.66	16	متوسطة
12	أقبل النقد البناء من المشرفين التربويين.	3.59	0.67	16	متوسطة
18	أعامل الطلبة باحترام.	3.58	0.77	18	متوسطة
20	أقوم بإعداد اختبارات تُثير دافعية الطلبة نحو التعلّم.	3.56	0.62	19	متوسطة
21	أراعي جميع مستويات الأهداف التربوية عند إعداد الاختبارات.	3.54	0.60	20	متوسطة
19	أحلل أداء الطلبة لوضع خطط إثرائية.	3.52	.638	21	متوسطة
23	أستخدم التكنولوجيا الحديثة في عمليات التقويم.	3.52	0.76	21	متوسطة
22	أشجع أسلوب التقويم الذاتي لدى الطلبة.	3.49	.710	23	متوسطة
	الأداء الوظيفي	3.64	0.19		متوسطة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.49-3.80)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل (3.64) وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى الدور المهم الذي يؤديه المعلمون في العملية التربوية؛ إذ يُنظر إليهم بوصفهم قادة في صفوفهم يؤثرون في طلبتهم، وبما يحقق أهداف المؤسسة التربوية، إلا أن مستوى الأداء الوظيفي المتوسط، على الرغم من أنه مؤشر إيجابي على الأداء؛ إلا أنه ليس بمستوى الطموح. إذ يُفترض أن يكون مستوى الأداء مرتفعاً للارتقاء بمستوى العملية التربوية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم اهتمام مديري المدارس الثانوية بإقامة علاقات إنسانية جيدة مع المعلمين لتشجيعهم على الإنتاجية وتحسين أدائهم، وتحقيق رسالة المدرسة على أكمل وجه، أو بسبب قلة الحوافز المقدمة للمعلم سواء من قبل مدير المدرسة أو من مديريات التربية والتعليم، والتي ترفع من معنويات المعلم وتزيد درجة الرضا لديه وبالتالي تحسين أداءه الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السليمان ومقابله (Al-Sulaiman & Magableh, 2017) والتي أظهرت النتائج مستوى متوسط من الأداء الوظيفي. وتختلف مع دراسة طاهر (Taher, 2016)، ودراسة الحمد (Al-Hamad, 2015) واللذان أظهرتا مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي.

وحصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "أقوم بتهيئة البيئة التربوية السليمة داخل الغرفة الصفية" على المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المعلمين بسير العملية التعليمية والتي تبدأ من الغرفة الصفية، وضرورة إشعار الطلبة بنوع من الراحة النفسية داخل صفوفهم وبالتالي ينعكس ذلك على مدى تعلمهم. تلاها الفقرة رقم (5) والتي تنص على "أشجع الانضباط الذاتي للطلبة" وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى الثقة المتبادلة بين المعلم والطالب، وطريقة تعامل المعلم مع طلبته تعزز فيهم الانضباط الذاتي داخل المدرسة وخارجها. أما فيما يتعلق بالفقرة رقم (22) والتي تنص على "أشجع أسلوب التقويم

الذاتي لدى الطلبة" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى استخدام المعلم للعديد من استراتيجيات التقييم، وتقيده بالتعليمات الصادرة من مديريات التربية والتعليم بخصوص طرق التقييم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتقديراتهم لمستوى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش حسب متغير الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجداول أدناه توضح ذلك.
أولاً: الجنس.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على مستوى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.065	318	1.849	0.17	3.66	143	ذكر	الأداء الوظيفي
			0.20	3.62	177	أنثى	

يتبين من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس. وقد يعزى ذلك إلى أن معلمي المدارس الثانوية ذكوراً وإناثاً يسعون إلى بذل مجهود كبير من أجل النهوض بالعملية التعليمية، وفقاً للتعليمات والقوانين والسياسات التربوية. فضلاً عن تشابه الظروف التعليمية وبرامج الإعداد والتأهيل والتدريب للمعلمين والمعلمات. وتختلف هذه النتائج مع دراسة طاهر (2016, Taher).

ثانياً: سنوات الخدمة.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر سنوات الخبرة على مستوى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	
0.167	318	-1.384	0.18	3.62	121	10 سنوات فأقل	الأداء الوظيفي
			0.19	3.65	199	أكثر من 10 سنوات	

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لسنوات الخدمة. وقد يعزى ذلك إلى أن تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين يرتبط بالالتزام بالقوانين والتعليمات والسياسات التربوية. كما أن جميع المعلمين يخضعون لدورات وورشات عمل في بداية خدمتهم، مما يعزز خبرتهم في مجال عملهم وتخصصهم.

ثالثاً: المؤهل العلمي

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على مستوى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
0.883	318	-0.147	0.17	3.63	72	بكالوريوس فأقل	الأداء الوظيفي
			0.19	3.64	248	أعلى من بكالوريوس	

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي قد يساعد في تطوير وتجديد المستوى الفكري والمعرفي لدى المعلم، لكن الدافع الرئيس لتحسين أداء المعلم نابع من حبه لمهنة التعليم، وإيمانه بضرورة تقديم كل إمكانياته لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية في المدرسة. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى تشابه المهام الوظيفية لجميع المعلمين بغض النظر عن المؤهل العلمي، وذلك حسب بطاقة الوصف الوظيفي للمعلم إضافة إلى أنهم يعملون في مدارس ثانوية تتمتع بمناخ تنظيمي متشابه، فالمعلمون يشتركون بنفس الواجبات ولهم نفس الحقوق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طاهر (2016, Taher).

توصيات الدراسة:

على ضوء مناقشة نتائج هذه الدراسة، فإنها توصي بما يأتي:

- تحفيز المعلمين على إنجاز مهامهم من خلال تنمية الرقابة الذاتية، وتشجيعهم من خلال الثناء على المجهودات الشخصية التي يقومون بها، وتقديم الحوافز المجدية.
- الاهتمام بمتطلبات النمو المهني والوظيفي للمعلمين، وأوضاعهم الاجتماعية، والنفسية، والوظيفية، والمادية، والبحث في الطرق التي ترفع من أدائهم الوظيفي.
- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل للمعلمين بشأن الأداء الوظيفي وأساليب الارتقاء بمستواه.
- إجراء المزيد من البحوث التربوية حول موضوع الدراسة.

المراجع العربية:

- أبو عشيبة، إيناس وحجازي، عبد الحكيم. (2019). درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس النقب من وجهة نظر مديريها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(3)، 344-361.
- الحارثي، عبيده. (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- خليل، موسى. (2005). الإدارة المعاصرة. دار النشر. بيروت، لبنان.
- الدرة، عبد الباري. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر.
- الزعي، خالد. (2008). أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، 22(1).
- سلطان، محمد. (2004). السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية، مصر.
- السليمان، آلاء ومقابلة، عاطف. (2017). دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلمهم وعلاقته في الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 1(1). عمان، الأردن.

- طاهر، مرج. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.
- عبد المطلب، سامح. (2010). إدارة الأفراد. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- غربي، علي. (2009). تنمية الموارد البشرية. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.
- مجمع اللغة العربية. (2011). المعجم الوسيط. مكتبة الشروق الدولية. مصر.
- محمد، راوية. (2001). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

References:

- Abd Almotolib, S. (2010). *Department of Personnel Affairs*. Amman, Jordan: Dar Al-manaheg for publication and distribution.
- Abu Asheiba, E., & Hijazi, A. (2018). The Degree of Motivational Use of Management and its Relationship to the Job Performance of Teachers in Naqab Schools from the Point of View of their Directors, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 27 (3), 344-361.
- Abwalla, B. (2014). *The principals Leadership Style and Teachers Performance in Secondary Schools of Gambella regional State*. Ethiopia: Institute of Education and Professional Development Studies.
- Academy of the Arabic Language. (2011). *Al-Waseet's Dictionary*. Egypt: Sunrise International Library.
- Afshar, H., & Doosti, M. (2016). Investigating the Impact of Job Satisfaction/ Dissatisfaction on Iranian English Teachers Job Performance, *Iranian Journal of Language Teaching Research*, 4(1).
- A-Hamad, M. (2015). *Work Stress and its Relationship to Job Performance Among Teachers of Independent Schools in Qatar*. (Unpublished Master's Thesis). University of Jordan. Amman, Jordan.
- Al-Dorra, A. (2003). *Human Performance Technology in Organizations*. Egypt: Publications of the Arab Administrative Development Organization.
- Al-Harithi, O. (2018). *Participatory Leadership and its Relationship to Organizational Loyalty of Secondary School Teachers in Riyadh*. (Unpublished Master's Thesis), Imam Muhammad bin Masoud Islamic University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Suleiman, A., and Magableh, A. (2017). The Role of Government High School Principals in Raising the Morale of their Teachers and its Relationship to Job Performance from the Teachers' Point of View. *Amman Arab University Journal for Research*, 1 (1).
- Al-Zoubi, K. (2008). The impact of Adherence to Cultural and Organizational Values on the Level of Job Performance of Workers in the Public Sector in Karak Governorate. *King Abdulaziz University Journal of Economics and Management*, 22 (1).
- Arnis, M. (2010). Job Performance of Workers in the Organization (theoretical study). *Social Change Journal*, No. (6). Algeria.
- Chandra, T., & Priyono, A. (2016). The Influence of Leadership Style, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance, *International Education Studies*, 9(1).

- Garbi, A. (2009). *Human Resource Development*. Cairo, Egypt: Dar Al-Fajr for publication and distribution.
- Huang, X. , Joyce, I., Aili, L., and Yaping, G. (2010). Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment or Trust? The Differential Effects on Managerial and Non-managerial Subordinates. (Electronic Version). *Journal of Organizational Behavior*. Retrieved June 16, 2020 from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.636>
- Khalil, M. (2005). *Contemporary Management*. Beirut, Lebanon: Dar Al- Nasher.
- Muhammad, R. (2001). *Human Resources Management: A Future Vision*. Cairo, Egypt: University House for Printing and Publishing,.
- Shamaki, E. (2015). Influence of Leadership Style on Teachers Job Productivity in Public Secondary School in Taraba State. *Journal of Education and Practice*, 6 (10).
- Sultan, M. (2004) *Organizational Behavior*. Alexandria, Egypt: New University House.
- Taher, M. (2016). *Administrative Control and its Relationship to the Job Performance of Basic Governmental School Principals in the Northern West Bank Governorates from the Directors 'own Point of View*. (Unpublished Master's Thesis), An-Najah National University. Nablus, Palestine.