

## إدارة الضغوط المهنية لدى الإدارات المدرسية من وجهة نظرها

م.د. يوسف يعقوب شحاذة

جامعة بغداد / كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية

[Yousifjacob97@yahoo.com](mailto:Yousifjacob97@yahoo.com)

م.د. تغريد رشيد كاظم

وزارة التربية / مكتب وزير التربية

شعبة التحليل وتقويم الأداء

### المخلص:

تكمن مشكلة البحث في قلة البحوث التي تناولت موضوع إدارة الضغوط المهنية في المؤسسات التربوية، ومحاولة التعرف على طبيعة العمل بإدارة الضغوط، والذي جاء من إحساس الباحثان خلال عملهما في المدارس المتوسطة والإعدادية التابعة إلى المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى التابعة لوزارة التربية ميدان البحث ولّد الحاجة إلى معرفة أسباب الضغوط المهنية وتشخيصها ومعالجتها وطرق مواجهة الضغوط المهنية لما لها من تأثير على أداء أفراد المؤسسة التربوية وفعاليتها ونجاحها.

١. الهدف الأول : التعرف على طبيعة إدارة الضغوط المهنية لدى مديري المدارس المتوسطة والإعدادية من وجهة نظرهم. إذ جاءت نتائج البحث لصالح العينة أي وجود الضغوط المهنية وبدرجة عالية جداً، وعزا الباحثان ذلك إلى تعرض مديري المدارس المتوسطة والإعدادية إلى ضغوط جمة ومن عدة مصادر متعددة سواء كانت من الإشراف، أو من أولياء الأمور ، أو من الناحية التنظيمية وكثرة الأعباء الناتجة من العمل اليومي

٢. الهدف الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة إدارة الضغوط المهنية السائدة في المدارس المتوسطة والإعدادية التابعة إلى المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى تبعاً لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة، وظهرت النتائج أن الفروق غير دالة إحصائياً. لتشابه ظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية والقوانين والأنظمة والتعليمات وبمختلف سنوات الخدمة ولكلا الجنسين.

## **Stress Management professional with school administrations from its point of view**

**M. Dr. Yousef Yacoub Shehata**

**University of Baghdad / College of Education Ibn Rushd for  
Humanities**

**M. Dr. Taghreed Rachid Kazem**

**M. Division of Analysis and Performance Evaluation  
Ministry of Education / Office of the Minister of Education**

### **Abstract:**

The problem with research in the lack of research on the subject of professional pressures in educational institutions management, and try to identify the nature of the work management pressures, which came from the sense of the researchers during their work in middle and junior high schools affiliated to the Directorate General of Education Baghdad Karkh first affiliated to the Ministry of Education the field of research born need to know the reasons for the professional pressures, diagnosis, treatment and ways of facing professional pressures because of their effect on the performance of the educational institution and the effectiveness and success of individuals.

1. The first goal: to identify the nature of occupational stress among middle and junior high school principals from their point of view management. As the results came in favor of the sample any and having a professional pressures and degree is very high, and attributed the researchers to display middle and junior high school principals to considerable pressure from several multiple sources, whether from supervision, or parents, or from an organizational point of frequent burdens resulting from daily work

2. The second objective: Are there significant differences in the nature of professional pressures prevailing in middle and junior high schools, the Department of differences to the General Directorate for Educational Baghdad Kerch first variable depending on sex, years of service, and the results showed that the differences are not statistically significant. The similarity of the circumstances of the regulatory environment and internal and external laws and regulations, instructions and various years of service and agent of equality.

## الفصل الأول/ التعريف بالبحث:

## مشكلة البحث:

تعدُّ المؤسسات التربوية نظاماً متكاملًا يضم مجموعة من الأعضاء تربطهم علاقات حميمة بحيث يؤثر كل منهم في الآخر ويتأثر به، لذا فإن تعرض الإدارات المدرسية في المؤسسة التربوية لظروف غير مناسبة، أو لأي اضطراب سوف يمثل مصدر ضغط لبقية المرؤوسين سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، وتعد الإدارات المدرسية من عناصر الإدارة الفعالة الذين يقودون المرؤوسين إلى تنفيذ الخطة الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وفي المرحلة المحددة لها، مما يتطلب أن لا يعانون من زيادة الضغوط أو عدم القدرة على مواجهتها لان الضغوط الكبيرة تحدث آثارا سلبية على أداء الرؤساء والمرؤوسين ونوعيته.

وتذكر إيزابيل ( Isabelle,1987 ) أنَّ المشكلات التي يصادفها الفرد في مواجهته لمطالب الحياة في عالم اليوم المعقد يقوده للإحساس بالضغط النفسي، في حين تتطلب مهنة الإدارة أن تكون لديه القدرة الكبيرة على التكيف مع المسؤوليات، والتوافق مع الأعمال ومواجهة الضغوط وهذا هو السبيل لرفع مستوى الاداء فيها. ( Isabelle, 1987,12 ). وإن زيادة الضغوط وعدم القدرة على مواجهتها يصل بالفرد إلى حالة من الاحتراق النفسي ( Burn out ) الذي يؤدي إلى مستويات مرتفعة من اللامبالاة، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار، والتصرف على نحو يفتقر للاندماج الذاتي في العمل(علي ، واحمد، ١٩٩٧، ١٦).

إن العناصر الرئيسية التي تشكل أي موقف ضاغط تنحصر في مصادر الموقف الضاغط واستجابة الفرد لهذا الموقف، ومن دون هذين العاملين مجتمعين لا يكون هناك مواقف ضاغطة، إذ إن مصادر الضغوط بمفردها لا تشكل ضغوطاً. كما أن صدور استجابة شخص معين لمواجهة الضغوط هو الذي يجعلنا نقرر إن كان هذا الشخص يعاني من الضغوط أم لا، وأن الهدف من إدارة الضغوط النفسية والتعامل معها لا يمكن أن يكون بالقضاء عليها نهائياً، فالحياة تصبح بلا معنى من دون ضغوط إيجابية تتشكل معها، أو ضغوط سلبية نستجيب لها، أو نحاول التغلب عليها، أو التعايش معها (الأشول 1993، 35).

إن الكيفية التي يدرك بها الفرد الظروف والمتغيرات المحيطة به تلعب دوراً هاماً في تشكل الضغوط النفسية عند الأفراد؛ فدور العقل والكيفية التي يتعامل بها الفرد مع الموقف تنعكس على ردود فعله والآثار المترتبة على ذلك (أبو غزالة، 1999، 127)

وقد أولى الباحثون في مجال السلوك التنظيمي في الدول الغربية الضغوط المهنية الكثير من اهتمامهم ويرجع الاهتمام بالضغوط المهنية إلى آثارها السلبية في سلوك الأفراد والجماعات ومواقفهم تجاه أعمالهم ومؤسساتهم" (عبد الرحمن، ١٤١٦، ٢٠٧).

تكمن مشكلة البحث في قلة البحوث التي تناولت موضوع إدارة الضغوط المهنية في المؤسسات التربوية، ومحاولة التعرف على طبيعة العمل بإدارة الضغوط، والذي جاء من إحساس الباحثان خلال عملهما في الكليات والمدارس المتوسطة والإعدادية التابعة إلى المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى التابعة لوزارة التربية ميدان البحث واد الحاجة إلى معرفة أسباب الضغوط المهنية وتشخيصها ومعالجتها وطرق مواجهه الضغوط المهنية لما لها من تأثير على أداء أفراد المؤسسة التربوية وفعاليتها ونجاحها.

### أهمية البحث:

نعيش اليوم عصر التحديات عصر الضغوط والقلق الناجمين عن التقدم العلمي والتراكم المعرفي والتطور السريع للمعارف العلمية والتكنولوجية، في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية ومنها المؤسسات التربوية التي تحتل أهمية كبيرة في حياة المجتمعات المعاصرة، إذ أخذت في السيطرة على معظم نشاطات الأفراد في المجتمع، وتحولت النظرة للمؤسسات التعليمية إلى كونها طاقة إنسانية وحيوية تُسهم في تطور المجتمعات، وأهم ما فيها هو إن مديري المدارس عنصر مهم لقيادة هذه المؤسسة، وهم يواجهون عدة مواقف وظروف تفوق طاقاتهم الجسمية والنفسية والذهنية يصعب التعايش معها.

ترجع أهمية البحث الحالي إلى أهمية الموضوع الذي يتصدى له، وهو إدارة الضغوط المهنية لدى الإدارات المدرسية إذ إن ضغوط الحياة والانفعالات المتعددة التي يعاني منها إنسان اليوم قد أصبحت من أخطر الظواهر التي تهدد حياته، فكلما زادت الحياة تعقيداً تعرض الإنسان لكثير من مواقف القلق والإحباط والفشل في تحقيق رغباته، وإشباع حاجاته، مما يؤدي به في نهاية المطاف إلى الوقوع تحت وطأة الضغوط النفسية التي قد تصل به إلى درجة تهدد صحته النفسية، وعلاقاته الاجتماعية، وانخفاض روحه المعنوية في عمله.

كما تتبثق أهميته أيضاً من أهمية الفئة التي يتعامل البحث معها تعد الضغوط المهنية من أبرز التحديات التي تواجه المدير، إذ يتولد عنها المطالبة منه بأشياء لا يستطيع معها تحقيق الاستجابة التلقائية لها مما يُظهر لديه العديد من مظاهر الإرهاق والإجهاد وتفشي القلق ومشاعر الإحباط والغضب والاكتئاب.

لذا تتبثق أهمية البحث من النقاط الآتية:

١- إن دراسة إدارة الضغوط المهنية قد تساعد على وضع معايير لاختيار الإدارات المدرسية لإدارة المؤسسات التربوية التي تمتلك المهارات الكافية لمواجهة الضغوط المهنية التي تتعرض لها الإدارات المدرسية في سعيها اليومي لتحقيق الأهداف التربوية.

٢- كما لا يأتي الاهتمام بهذا الموضوع لمجرد انه موضوع جيد للبحث، وإنما كونه قضية تهم العامة والخاصة فلا يوجد إنسان على وجه البسيطة لا يعاني من أي شكل من أشكال الضغوط، وبصورة يومية، بالتالي تأمل الباحثة في أن يسهم هذا البحث في زيادة المعرفة النظرية والتطبيقية وإثراء الأدب الإداري بالمعلومات في هذا المجال المهم في مجالات الإدارة.

٣- أن دراسة ضغوط المهنة تعد مؤشراً حقيقياً لتفسير السلوك الإنساني سواء أكان سلباً أم إيجابياً، وذلك لتقليل النواحي السلبية في سلوك مديري المدارس المتوسطة والإعدادية وأدائهم الوظيفي، وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية.

٤- تساعد دراسة الضغوط المهنية في تفعيل برامج تدريبية للكشف عن مهارات مديري المدارس المتوسطة والإعدادية الفعلية، وقدرتها على تطوير هذه المهارات مثل مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية ومهارات (التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتدريب) في ظل سيادة جو من الضغوط على مديري المدرسة المتوسطة والإعدادية، لغرض تصميم برامج تدريبية جديدة وفق احتياجاتهم الفعلية.

٥- تظهر أهمية الضغوط المهنية في حماية متخذ القرار والمنظمة من اتخاذ القرار الخاطئ الناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني، أو ناجم عن الردود العصبية للمواقف الصعبة التي تواجهه، وتوفير المناخ الملائم لكل موظف أن يعمل بطريقة تمكنه من اتخاذ القرارات وزيادة حماس العاملين للعمل وتحمل المهام والمسؤوليات الإدارية بشكل سليم.

٦- تساعد دراسة الضغوط المهنية في التغلب على ظهور بعض الاتجاهات السلبية بين المرؤوسين مثل عدم التعاون وازدياد حدة المشكلات بينهم والتي تؤثر في نجاح المنظمة التربوية ونموها.

#### أهداف البحث:

يرمي البحث الحالي إلى التعرف على:

٣. طبيعة إدارة الضغوط المهنية لدى مديري المدارس المتوسطة والإعدادية من وجهة نظرهم.
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة إدارة الضغوط المهنية السائدة في المتوسطات والاعداديات التابعة الى المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى تبعاً لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة.

#### حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس المتوسطة والإعدادية التابعة إلى المديرية العامة لتربية الكرخ الأولى في محافظة بغداد، للعام الدراسي (٢٠١٣ - ٢٠١٤).

## تحديد المصطلحات:

ذكر بعض العلماء تعريفات لمصطلح "الضغوط" منها:

١. تعريف (دركر، ١٩٨١): "الموقف المؤثر على حالة الفرد النفسية والبدنية نتيجة تفاعل ظروف العمل وشخصية الفرد والتي قد تدفعه الى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي" (عوف، ١٩٩٦، ٩).
٢. تعريف (الرشيد، ٢٠٠٣): إنها تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي أو يؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء (الرشيد، ٢٠٠٣، ٣٩).

## الضغوط لمهنية:

٣. تعريف (Greenberg J., & Baron, R.A., (2005): "هي ردود فعل عكسية للأشخاص من جراء الضغوط المفرطة أو المطالب التي تتعارض بين خصائص الموظف وظروف العمل من جراء الأعباء الملقاة عليهم" (Greenberg J & Baron, R.A. 2005, 97).

٤. تعريف (إدمون، ٢٠٠٩): "هي العوامل والظروف المدرسية التي ينتج عنها شعور مدير المدرسة بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب مدير المدرسة ناتج عن عدم قدرته على التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل (إدموند، ٢٠٠٩، ٢٨).

التعريف الإجرائي: هي استجابة مديري المدارس المتوسطة والإعدادية للمواقف الضاغطة التي تتطلب منهم التفاعل والتوافق معها سلوكياً ونفسياً في الميدان المهني لتحقيق النتائج المرغوبة. ونقاس من خلال استجابة أفراد العينة على فقرات استبانة إدارة الضغوط المهنية التي يتعرض لها مديري المدارس المتوسطة والإعدادية في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى والدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة تمثل درجة الضغوط المهنية.

## الفصل الثاني / مفهوم الضغوط المهنية Concept:

تعددت المفاهيم والمصطلحات في موضوع الضغوط المهنية واختلفت مع اختلاف الباحثين والكتاب، فقد قام (Greenberg, 2005) بتعريف الضغوط (Stresses) بأنها "نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية"، أما الإجهاد (Strain) فهو "التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة"، وتحدث الضغوط الى المدى الذي يدرك فيه الأفراد:

١. أن الموقف الذي يواجه الفرد يتضمن بعض التهديدات.
٢. إنه لن يستطيع أن يتكيف مع مطالب الموقف أو مع تلك المخاطر بمعنى إن المواقف تخرج عن نطاق السيطرة (Greenberg, 2005, 257).

هناك ثلاثة معاني مختلفة لمفهوم الضغوط المهنية وهي كالاتي:

### ١. المفهوم الذاتي للضغوط:

- أ- إنها "الاستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات".  
 ب- أنها "إدراك أو شعور الفرد باختلال في حالته البدنية والنفسية كرد فعل للأحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل".  
 ج- تعرف بأنها "استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية التي يترتب عليها الكثير من الانحرافات والآثار السلوكية والفسولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة" (Michael, et al., 2009: 267).

مما تقدم يمكن القول أن الضغوط هي ردود الأفعال النفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة لتعرضه لمثيرات معينة ناجمة عن التفاعل بين قوة ضاغطة والمكونات الشخصية للفرد تدفعه الى الانحراف عن الاداء الطبيعي.

### ٢. المفهوم البيئي للضغوط:

- أ- تعرف أنها "عبارة عن قوى خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرداً أو منظمة وتؤدي الى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد"، (أبو العلا، ٢٠٠٩، ١٠).  
 ب- تعرف أنها "مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، وصراع الدور، وظروف العمل، وعبء العمل الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين" (Touring et al., 2010: 64).  
 ج- تعرف "أنها تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها في الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد" (الخشروم، ٢٠١٠ : ٣١٤).  
 ويتضح من هذه التعاريف أن الضغوط هي مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى البيئية التي تؤثر في الفرد وينعكس على أدائه في العمل.

### ٣. المفهوم المتكامل للضغوط :

- أ- تعرف بأنها "حالة تنتج عن التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الاتزان النفسي والجسدي لذلك الفرد".  
 ب- تعرف بأنها "حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدرتهم على مواجهتها".  
 ج- تعرف بأنها "حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص" (السعد، ودرويش، ٢٠٠٨، ٧٢).

وبالنظر للتعاريف السابقة تبين وجود خصائص معينة للضغوط المهنية تتمثل بالاتي:

١. أن ضغوط المهنة منتشرة دائماً، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر فإزدحام أو ازدياد طلبات أولياء الأمور، أو تغيير مواعيد اجتماعات مديري المدارس، أو تكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات، أو زيادة الضوضاء... كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير المدير وأعصابه وحالته المزاجية.

تتفاوت الضغوط المهنية من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها في الأفراد. فقد تخدم الضغوط أغراضاً مفيدة، فقد تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، وقد تشكل فرصاً للتحسين والتطوير. وقد تكون مصدراً للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب إضراراً كبيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فإن هناك قدراً مقبولاً أو صحياً للضغوط ينتج عنه آثار إيجابية، فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة (الدوسري، ٢٠٠٦، ٢٥ - ٢٦).

يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، فكثرة العمل وإزدحام جدول المدير يعني قلقاً وتوتراً عند بعض مديري المدارس، بينما يعده آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعده بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم وغياباً لفرص النجاح التي يريدها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثاراً نفسية ضارة عند البعض قد تصبح هي نفسها مصدراً للطاقة والنشاط عند آخرين (حميد، ٢٠٠١: ١٦).

وتأسيساً على ما تقدم نجد اختلاف الباحثين في وضع تعريف محدد للضغوط المهنية من جهة ووجود نقاط اتفاق يلتقي فيها المفكرون والباحثون من جهة أخرى، ويرجع سبب هذه الفروق إلى ارتباط الضغوط المهنية بعلوم متنوعة، ومجالات عمل مختلفة الصناعة منها أو التجارية أو التربوية، إلى جانب التجارب الشخصية للباحثين واهتماماتهم ومجال تخصصهم إذ يمثل الموضوع مركز اهتمام مشترك لجميع أنواع المتخصصين فيه، وعلى هذا اختلف تحديد المصطلح، لذلك قامت الباحثة بتعريف الضغوط المهنية في المؤسسات التربوية كالاتي: **المشاكل والصعوبات التي تواجه مدراء المدارس المتوسطة والإعدادية والتي تتطلب منهم التفاعل والتوافق معها سلوكياً ونفسياً في العمل المهني لتحقيق النتائج المرغوبة.**

#### الضغوط المهنية وأسبابها Professional Stress causes:

تعد الضغوط المهنية (Stress) ومصادرها وآثارها على مديري المدارس في المؤسسات التربوية أحد الموضوعات الحديثة نسبياً والتي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة التربوية، وذلك للتأثير المباشر وغير المباشر التي تسببه هذه الضغوط ومصادرها المختلفة سواءً منها المتعلقة بالفرد نفسه أو المتعلقة بالوظيفة. من هنا فقد أولت التنظيمات المختلفة ظاهرة



الضغوط المهنية اهتمامها كونها ظاهرة لا يمكن تجنبها، وتأثيرها الذي يشمل كل المنظمات سواء الإنتاجية أم الخدمية، ويصيب جميع الأفراد فيها سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة، فما هي الأسباب التي تجعل الأفراد يشعرون بالضغوط:

١. الضغوط المهنية: وهي حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين المدير وبيئة العمل المدرسي التي يعمل فيها والتي تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص الفرد في هذه البيئة، وتحدث تغيراً في الحالة البدنية أو النفسية أو الاثنين معاً مما يؤدي إلى حدوث ردود أفعال سلوكية غير اعتيادية تنعكس سلباً أو إيجاباً في أدائه لعمله ومن ثم على المنظمة التي يعمل بها.
٢. عبء العمل: هو مجموعة المهام الوظيفية التي تُسند إلى المدير من أجل أدائها، وقد تكون المهام أكثر أو أقل مما يجب القيام به.
٣. بيئة العمل المادية: تعد من أهم المصادر المسببة للضغوط المهنية وذلك لأن عدم راحة الفرد في المكان الذي يعمل فيه ينعكس سلباً على أدائه لواجباته ويخلق لديه حالة من التوتر تنعكس على جودة العمل وسرعة انجازه.
٤. التطور الوظيفي: هو ذلك المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يتدرج فيها الأفراد أثناء حياتهم الوظيفية في المنظمة.
٥. المناخ التنظيمي: هو بيئة العمل الداخلية لمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، وأن مفهوم المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها وأن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تصف سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء.
٦. الهيكل التنظيمي: هو أنموذج من العلاقات بين مكونات أجزاء المنظمة أو هو الإطار الذي يحدد العلاقات التنظيمية في المنظمة وأنشطتها عمودياً وأفقياً.
٧. القيادة: هي المحور المهم في الممارسة الإدارية، ومن خلال عمليات التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة وتعطي للمنظمة النجاح إذ ما أتقنت بأبعادها كافة.
٨. الاتصالات: هي وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم والتفاعل المتبادل بين الفرد والجماعة ونقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.
٩. اتخاذ القرار: هو تحديد الاختيار الأنسب بين مجموعة من البدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة لتحليل كل جوانب المشكلة موضوع القرار.
١٠. المسؤولية: هي مجموعة من الالتزامات التي تتبناها المنظمة لحماية المجتمع وتعزيز النمط الاجتماعي المناسب في أنشطتها. (الحمداني، ٢٠١١، ٢٠).

**مراحل الضغوط المهنية Stages of professional pressures:**

إن ظاهرة ضغوط المهنية هي استجابة عضوية تدعى التكيف العام المتزامن الذي يحصل من خلال ثلاث مراحل توضح إن ردود الأفعال التي يبديها الفرد في مواجهة المثيرات التي يتعرض لها تساعد على تحقيق التكيف والتعامل مع مسببات تلك الضغوط التي تواجهه، وتتمرد ردود فعل الإنسان تجاه الضغوط المهنية بثلاث مراحل تتمثل في:

أ- **مرحلة الإنذار:** وهي ردة فعل الفرد الأولية حينما يشعر بقرب الخطر أو وجود التحديات أو التهديدات، أي بعد تعرضه لمجموعة من المتغيرات الداخلية أو الخارجية، ويترتب عليها بعض المظاهر مثل سرعة نبضات القلب، زيادة معدل التنفس، توتر الأعصاب.. الخ.

ب- **مرحلة المقاومة:** عقب الصدمة الأولى يقوم الفرد باستعادة الفعالية أي القيام بسلوكيات دفاعية للتغلب على مصادر الضغط أو إزالتها أو التعامل معها بهدوء أو التكيف معها، أو تجاهلها، فإذا نجحت هذه الممارسة الدفاعية في التقليل من الشعور بالضغط، تكون هذه هي المرحلة الأخيرة، إما إذا فشلت فسوف ينتقل الفرد الى مرحلة الإنهاك.

ج- **مرحلة الإنهاك:** للأفراد طاقة محددة على المقاومة، وبسبب استمرار مصدر الضغط ولمدة زمنية طويلة سيصاب على أثرها بالإنهاك بتكرار المقاومة ومحاولة التكيف، وتظهر عليه بعض المظاهر النفسية والعضوية مثل التفكير في ترك العمل، وانخفاض كبير في الدافعية وفي معدلات الاداء ... الخ.

يتضح مما سبق إن المثيرات هي مصدر من مصادر الضغط، ولكي يحدث الضغط لابد من التفاعل بين المثيرات والاستجابة، وبذلك يمكن النظر الى الضغوط المهنية بوصفها نظاماً له مدخلات وعمليات ومخرجات إذ تمثل المثيرات المدخلات والعمليات تتمثل بتفاعل المثير والاستجابة في حين ردود الأفعال ستمثل المخرجات.

**أنواع الضغوط المهنية Types of professional pressures:**

١. **أنواع الضغوط المهنية وفقاً لمعيار الأثر:** تقسم الضغوط المهنية وفق هذا المعيار على نوعين أ. **الضغوط الايجابية:** وهي عبارة عن تلك الضغوط الايجابية التي تكون مهمة وضرورية للفرد والمنظمة فبالنسبة للفرد تكون الضغوط الايجابية بمثابة حافز لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الاداء ومن ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمنظمة فأنها تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء الفرد، وكذلك كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجودة الإنتاج.

ب. **الضغوط السلبية:** وهي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على الفرد والمنظمة، حيث تسبب للفرد انخفاضاً في الدافعية والشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل.

أما بالنسبة للمنظمة فتحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للفرد مما يؤثر في أدائه وكذلك حدوث حالات التغيب والتسرب الوظيفي ودوران العمل مما يؤثر في نوعية وكمية إنتاج المنظمة ومن ثم يؤدي الى تدهور وضع الفرد والمنظمة (Robbins & John, 2008:383).

ومن خلال الشكل (٢) أدناه يمكن المقارنة بين الضغوط الايجابية وآثارها والضغوط السلبية وآثارها.



شكل (٢)

المقارنة بين الضغوط الايجابية واهم ايجابياتها والضغوط السلبية واهم سلبياتها  
(Robbins & John 2008:385)

**طرق إدارة الضغوط المهنية Professional methods of stress management:**

يمكن التحكم في آثار التوتر وليس في التوتر نفسه من خلال الخطوات التالية التي يمكن للمنظمة أو الأفراد إتباعها لتخفيف تأثير التوتر:

١. **إدارة المعيشة:** مثل إتباع نظام غذائي، والتمارين الرياضية، والتدريبات النفسية كالاسترخاء، وكذلك التدريبات الذهنية للتعود على التخلص من التوتر الناتج عن الاهتمام بالأشياء التي لا تخصنا أو الأشياء التي لا يمكننا التحكم فيها، وكذلك الرحلات الجماعية والفكاهة والضحك وضبط السلوك الداخلي والتحكم به، وبناء شبكة من العلاقات الجيدة مع الآخرين.

٢. **للمنظمة دور في الحد من تعرض موظفيها للتوتر:** لغرض تقليل التوتر الناتج عن عدم قدرة الموظف على أداء التزاماته تجاه المنظمة أو العمل أو حتى التزاماته نحو أسرته، إذ يمكن للمنظمة أن تقدم الرعاية الصحية لأسر العاملين وتقديم جداول مرنة للعمل، أو من خلال برامج مساندة المرؤوسين في مواجهة المشاكل المختلفة كتوفير التامين للمرؤوسين، وإعادة تصميم نظم تدريب متطورة وخلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الاداء والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وتطبيق أسلوب الإدارة الديمقراطية، وتحديد ادوار كل فرد في المنظمة بشكل دقيق حتى لا يكون هناك أي تعارض بين الوظائف، وأخيراً توفير بيئة عمل مادية من شروط صحية مناسبة وكذلك شروط نفسية واجتماعية جيدة (ديري، ٢٠١١، ١٤٧).

**النتائج والآثار المترتبة على ضغوط العمل واستراتيجية إدارة ضغوط المهنية:****The consequences of the pressures of work and professional pressure management strategy:**

تعدُّ ظاهرة الضغوط المهنية سمة طبيعية للحياة تترتب عليها مجموعة من النتائج السلبية على الأفراد والمنظمة وتتفاوت هذه النتائج بتفاوت مستويات الضغوط وبالكيفية التي يتم التعامل بها، فالبعض يملك القدرة على مواجهتها، بينما يستسلم ويفشل في مقاومتها البعض الآخر وعلى الرغم من ذلك فالضغوط المهنية ذات تأثير مختلف وليست كلها سلبية فقد يكون البعض منها ايجابياً على الفرد والمنظمة وكما يأتي:

**١. النتائج الايجابية المترتبة على ضغوط العمل:**

- أ. التحفيز الذاتي لتحقيق أهداف وغايات المدير وتأكيد القدرة على القيام بالعمل.
- ب. زيادة مهارات مديري المدارس ورفع كفاءتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.
- ج. رفع الروح المعنوية ومستوى الشعور بالرضا بين العاملين مما يؤدي الى الاستقرار في الحياة العملية وتحقيق الاداء المتميز (Advantech & Matteson, 2002:272).

د. تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين المرؤوسين في المؤسسات التربوية، واكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بينهم لمواجهة تحديات الضغوط المهنية.

هـ. تنمية وزيادة قنوات الاتصال بين المدراء والمرؤوسين واستعمالها لمواجهة الضغوط وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

و. زيادة تركيز المدير على العمل ونتائجه وشعوره بالانجاز، والنظر الى المستقبل بتفاؤل والقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر والعودة الى الحالة الطبيعية، عند مواجهة تجربة غير سارة (العميان، ٢٠٠٨: ٣٠٥).

ي. تنمية برامج التدريب والتأهيل على كيفية التعامل مع الضغوط المهنية، والسرعة في الانجاز واستثمار الوقت وتنمية مهارات التعامل مع الآخرين والعلاقات الإنسانية (محمود، ٢٠١١: ٤٧).

## ٢. الآثار السلبية على الأفراد:

أ. آثار نفسية: وتشمل الاضطرابات النفسية التي يقع فيها المدير والتي تتمثل في الإحباط والقلق أمام الأزمات، وكثرة الغضب، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض تقدير الذات، وفقدان الاهتمام بالآخرين، والكآبة والتشاؤم وضعف القدرة على التحمل، وعدم الإحساس بالمسؤولية (Lowy and Sunil, 2010: 146).

ب. آثار جسدية: وهي العلامات التي تظهر على البدن مثل، الصداع المستمر، والأرق وضيق النفس وألم الظهر، وحة الصوت، والسكري، وفقدان الشهية، واضطرابات الأكل، وأمراض القلب وانسداد الشرايين، وأمراض الرئة والسرطان والقولون العصبي وضغط الدم، وتوتر العضلات، والروماتيزم، والإسهال وحب الشباب، التهابات الجلد، وضعف الحيوية، وقلة النشاط. (Griffin, 2002: 472).

ج. الآثار السلوكية: يترتب على تعرض المدراء لمستويات مرتفعة من الضغوط المهنية وبشكل متكرر ومستمر الى حدوث تغييرات سلبية في سلوكياته تؤثر في صحته في الأجل القصير والطويل، وتتمثل في عدم القدرة على فعل أي شيء، والتعامل مع الموقف بكل برود أو الهروب منها، والتغيب الطويل عن العمل، والنقد الدائم للآخرين والسخرية منهم، والعدوانية وأداء العمل بطريقة روتينية، والانتكالية، والاعتداء على حقوق الآخرين، والبعد عن الموضوعية في الحكم على الاداء الوظيفي، ونقص دافعية الاداء، والانسحاب من الحياة العائلية وحدث الخلافات الزوجية، وتعاطي المخدرات والكحوليات وتدني القدرة على الانجاز. (الدوسري، ٢٠١٠: ٢٠).

يتضح مما سبق إن الضغوط المهنية تؤدي الى حدوث آثارا سلبية على الأفراد والمنظمة على حد سواء، فمثلاً الغياب يمثل مشكلة لدى الفرد والمنظمة على حد سواء، فالغياب بالنسبة للفرد يؤدي

الى المساءلة أو تأخير الترقية، وأما فيما يتعلق بالمنظمة فإنها قد تعاني كثيراً من مشكلة التأخير وغياب الموظفين، إذ يترتب على ذلك توتر العلاقات بين المدراء وبين المنتسبين نتيجة لاضطرار الإدارة الى ممارسة حقها في ضبط المرؤوسين ومحاسبتهم مما يقودهم الى كثرة التذمر والشكاوي ومن ثم تخلخل عملهم وانخفاض مستوى الاداء وتقديم الخدمات، ولكن لا يمكن عدّ هذه الآثار سلبية دائماً إذ يمكن أن تكون ايجابية، لأن كمية الضغط تعد مطلباً وشرطاً أساسياً للإنجاز ذلك لأن حياة الفرد من دون ضغط تكون مملة وراكدة، فدور الضغط هو تحريك الدافعية لدى الفرد من اجل أن يبذل النشاط ومن ثم ينجز مهمته وذلك عندما يكون في المستوى المعتدل الذي يعد عاملاً محفزاً لأداء أعمال مديري المدارس والذي يولد طاقة عنده ويحركه من اجل الانجاز، أما المستوى العالي من الضغط فيتسبب في حالة الإخفاق التام بل والفشل الذريع في انجاز المهمة التي يوكل المدير القيام بها.

#### ٤. استراتيجية إدارة الضغوط المهنية:

تقسم إدارة الضغوط على صنفين رئيسيين هما:

أ. استراتيجية إدارة الضغوط على مستوى الفرد: يستطيع الإنسان تجنب الضغوط المهنية وعلاجها بوسائل وطرائق كثيرة ومن أهمها:

١. الحرص على تحديد أولويات العمل اليومي وتحسين شبكة العلاقات الاجتماعية.
  ٢. مزاوله التمارين الرياضية كالمشي والتمتع بالرياضة الجماعية.
  ٣. زيادة التأمل الديني الروحي والرجوع الى الذات.
  ٤. مزاوله بعض الهوايات كالرسم والتلوين والقراءة وسماع الموسيقى
  ٥. وضع أولويات الأنشطة وجدولتها بحسب الأهمية والإلحاح.
  ٦. مناقشة مشكلات العمل مع الزملاء في العمل، ومع أفراد الأسرة.
- الدعم الاجتماعي من مجموعة من الأصدقاء وأفراد الأسرة والزملاء وإعطاء فرصة المشاركة في تنفيذ المهام. (Kreitner & Kinaki, 2007:602)
٧. ضبط السلوك ذاتياً بموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تتبعه وبهذا يستطيع السيطرة على سلوكه.
  ٨. التخطيط المسبق للتعامل مع الأحداث الضاغطة وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتوافق مع النتائج أو الآثار المتوقعة وان تقلل تلك الضغوط عندما تدرك انك تستطيع أن تعيش وتحيا وتتعامل مع الآثار التي قد لا يكون هناك مفر من التعامل معها.
  ٩. تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بان إخفاقه المتقطع لا يجب إن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء، أي بمعنى إعادة البناء المعرفي للفرد.

١٠. إتباع أسلوب الإصرار الخفي وتتمثل في ترك ومقاطعة الأفكار التي تسبب الضغط للفرد واستبدالها بأفكار ايجابية، وإتباع أسلوب حل المشكلات المتمثل في الوصول الى حلول نهائية للمشكلة المسببة للضغط.

١١. الابتعاد عن العادات السلوكية السيئة مثل الإفراط في تناول الطعام غير الصحي وعدم اللجوء الى المهدئات أو تعاطي المخدرات والكحوليات (القرشي، ٢٠١٠: ٣٩).

١٢. مهاجمة الموقف المسبب للضغوط وتركز هذه الطريقة على سبب الضغط نفسه لتخفيض صراع الدور والعبء الزائد ومواجهته بدلا من ترك العمل والغياب او طلب النقل أو الحصول على إجازة (Robbins & Judge, 2008:386).

### ب. إدارة الضغوط على مستوى المنظمة:

تتمثل أهم الأساليب التي يمكن إن تستعملها المنظمات لمواجهة ضغوط العمل في:

١. التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم وذلك بتعديل السياسات والبرامج والإجراءات في ضوء المستجدات والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والأمنية التي يشهدها المجتمع وكذلك تشجيع حالة الانضباط الإداري في المنظمة (Salleh et al., 2008:67).

٢. إعادة تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب كفاءة الذاتية مثل تهيئة مزيد من المسؤولية والاستقلال وفرص التقدم في ضوء الاحتياجات التدريبية.

٣. تطوير النظم الخاصة باختيار الإدارات المدرسية إذ يتم انتقاء الأكثر قدرة على تحمل الضغوط المهنية (الرجل المناسب في المكان المناسب).

٤. تحليل ادوار المدراء وتوضيحها والعمل على تحقيق الانسجام بين الأدوار التي يقوم بها المرؤوسين في المنظمة للقضاء على صراع الدور والتحديد الواضح للأدوار للقضاء على غموض الدور.

٥. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للمدراء قدرا اكبر من الانفتاح، والاتصالات والمشاركة واللامركزية، وتفويض السلطة، واللا رسمية والمرونة.

٦. تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد ليكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

٧. العمل على تكوين علاقات جيدة بين المدرسين وبينهم وبين الإدارة وبين المستويات الإدارية والإشراف التربوي لتوافر سبل التعاون بينهم.

٨. إقرار مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وفي وضع السياسات ومن أمثلة المشاركة، اللجان، وفي الأخذ برأي المدراء ولا يكون دورهم تنفيذ التعليمات فقط.

٩. رفع مستوى مهارات مديري المدارس من خلال التوجيه والتدريب التي تمكنهم من تحسين أدائهم وتطويره وتكون مصدراً للرضا الوظيفي ولللنجاح وبإشراف وتدريب سليمين.
١٠. الاهتمام بثقافة المنظمة وان تقوم الإدارة بتحديد وبيان القيم التنظيمية السائدة لاتخاذ
١١. يلزم من اجل تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد العاملين ونقلها إليهم لتصبح جزءا من قيمهم وسلوكهم وتغيير ثقافة المنظمة بهدف مساعدة الأفراد على التكيف مع التغيير.
١٢. تفعيل برامج المساعدة الاجتماعية وذلك بتوافر المتطلبات الضرورية للمديرين كإقامة المستشفيات وإنشاء النوادي الترفيهية والتثقيفية والرياضية التي تساعد على تجاوز صعوباتهم ومشكلاتهم المهنية والاهتمام بنشاطاتهم الاجتماعية.
١٣. ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن المدير من أداء عمله في سهولة ويسر ويجعله اقل عرضة للمخاطر الأمنية والأضرار.
١٤. إدارة الوقت وتعني إدارة الوقت بفعالية أي القدرة على تحقيق ما نريد تحقيقه بالوقت المتاح، وأما كفاية إدارة الوقت فتعني تحقيق هذه الأهداف بأقصر وقت ممكن (الحمداني، ٢٠١١، ٦٦، ٦٨).

مما سبق يتبين إن فعالية الإدارة تكمن في قدرتها على معرفة طبيعة الضغوط التي يتعرضون لها من خلال تحديد مسببات ومصادر هذه الضغوط سواء كانت تنظيمية أو شخصية أو بيئية والتي تساعدنا على تحديد نوع الآثار ومن ثم تحديد الطرائق والأساليب الكفيلة للعلاج، وبذلك يكون للإدارة مسؤوليات متعددة ودور مؤثر وفعال فيما يتعلق بإدارة الضغوط وتخفيف أثارها.

### الفصل الثالث/ منهجية البحث وإجراءاته:

يتضمن هذا الفصل الإجراءات التي قام بها الباحثان بدءاً بتحديد منهج البحث ومجمعه، واختيار العينة المناسبة، وإجراءات بناء أداة البحث التي أعدت للتعرف على طبيعة إدارة الضغوط المهنية التي يتعرض لها مديري المدارس المتوسطة والإعدادية، واهم الوسائل الإحصائية المستعملة في تحليل ومعالجة البيانات ، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

منهجية البحث هي الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استناداً إلى قواعد يهتدي به الفكر (سعيد، ٢١، ١٩٧٥). وتُعرّف منهجية البحث أيضاً بكونها "الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة" (السماك وآخرون، ٣٢، ١٩٨٦).

### أولاً/ مجتمع البحث:

في البحث الحالي يتكون مجتمع البحث من مديري المدارس المتوسطة والإعدادية والثانوية التابعة إلى المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/ الأولى للعام الدراسي



(٢٠١٣ - ٢٠١٤) إذ بلغ مجموعهم (١٧١)\* فرداً إذ بلغ عدد مدارس الذكور (١٠٦) وعدد مدارس البنات (٦٥) بواقع (٨٣) للمدارس المتوسطة إذ بلغ عدد المدارس المتوسطة للبنين (٦٢)، وعدد المدارس المتوسطة للبنات (٢١)، وبلغ عدد المدارس الإعدادية (٣٤) إعدادية إذ بلغ عدد مدارس البنين (٢٢) مدرسة ومدارس البنات (١٢) مدرسة، أما عدد المدارس الثانوية فقد بلغ (٥٤) ثانوية، إذ بلغ عدد مدارس البنين (٢٢) مدرسة ثانوية وعدد مدارس البنات (٣٢) مدرسة ثانوية، والجدول (١) يوضح ذلك حسب إحصائية قسم التخطيط التربوي، شعبة الإحصاء التابعة إلى المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى

**ثانياً/ عينة البحث:**

اتفق الباحثون على أنه لا يمكن أن نختار عينة البحث ما لم يجر وصف كامل لمجتمع البحث أولاً لكي نلاحظ الطريقة الملائمة في اختيار لعينة، كما لا يمكن للباحث أن يستخدم أي وسيلة من وسائل اختيار العينة مهما توخي الدقة في الاختيار إذا لم يمتلك معرفة دقيقة عن مجتمع البحث من حيث حجمه وخصائصه، وذلك لأن لكل مجتمع خصائص وأوصافاً خاصة به (Borg, 1981, p.170). ويقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية (Universal Set) ذات العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة (عودة، وملكوي، ١٩٩٢، ١٥٩).

تم اختيار عينة عشوائية طبقية، "فالعشوائية تساعد على تساوي الفرص أمام كل مفردة من مفردات المجتمع في التمثيل بالعينة، أي إن احتمال اختيار مفردة ما في المجتمع لتدخل ضمن مفردات العينة يساوي احتمال اختيار أية مفردة أخرى للغرض نفسه"، أما الطبقية يعني إن العينة المختارة "تتم بمقاييس إحصائية مطابقة للمجتمع تعكس مميزاته الأساسية، ويتم اختيار العينة في داخل كل طبقة على حدة عشوائياً، وهذا يزيد من تمثيل العينة لهذا المجتمع " واستخدام العينة العشوائية الطبقية يأتي من " احتوائها على عنصر الاختيار المتعمد الذي يضمن عدم خلو العينة من بعض الظواهر المهمة الموجودة في المجتمع " (داؤد، ٢٠٠٥، ٧٠).

الجدول (٢) عينة البحث موزعة حسب الجنس

ت	أعداد المدارس	البنين	البنات	المجموع
١.	المتوسطة	٦٢	٢١	٨٣
٢.	الإعدادية	٢٢	١٢	٣٤
٣.	الثانوية	٢٢	٣٢	٥٤
	المجموع	١٠٦	٦٥	١٧١

والجدول (٢) يوضح توزيع العينة في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ /الأولى موزعة حسب الجنس إذ بلغ عدد أفراد عينة البحث (٢٨) مدير وهو ما يمثل نسبة (٢٥%) من المجتمع الأصلي البالغ (١٠٦)، كما بلغت عينة البحث من المديرات (١٦) من المجتمع الأصلي والبالغ (٦٥) وهو ما يمثل نسبة (٢٥%)، في حين بلغ عدد أفراد وبالتالي تبلغ عينة البحث (٤٤) والذي يمثل نسبة (٢٥%) من المجتمع الأصلي البالغ (١٧١).

ثالثاً/ أداة البحث:

استبانة إدارة الضغوط المهنية:

لما كان البحث الحالي يهدف إلى التعرف على إدارة الضغوط المهنية في وجهة نظر مديري المدارس، لذا فإن من مستلزمات تحقيق أهداف البحث توافر أداة لقياس إدارة الضغوط المهنية. وتعد الاستبانة أداة يستعملها المشتغلون في البحوث التربوية والنفسية على نطاق واسع للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل " (فان دالين، ١٩٨٥، ٤٣١) وهي من الأدوات الأكثر ملائمة للحصول على معلومات وبيانات مرتبطة بواقع معين (ملحم، ٢٠٠٠، ٢٥٩). وقد أعدت الاستبانة استناداً إلى الخطوات الآتية:

- ١- الدراسة المستفيضة للأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث.
- ٢- الاطلاع على الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع البحث.
- ٣- المداولة مع الأساتذة الاختصاص في الإدارة التربوية.

وفيما يأتي وصف لخطوات بناء أداة البحث:

**الصدق الظاهري (Face Validity):**

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منه، وصدق المقياس هو قدرته على قياس ما أعد لأجله (الهوري، ٢٠٠٢، ٣٢). كما يُعتمد الصدق الظاهري للثبوت من المظهر العام الاستبانة من حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها، فضلاً عن تناول تعليمات الاستبانة ودقتها ودرجة وضوحها وموضوعيتها (العجيلي، وعبد الرحمن، والإمام، ١٩٩٠، ١٣٠). ولأجل الثبوت من صدق الاستبانة عرضت على مجموعة من الخبراء في التخصصات التربوية والإدارية، وقد تم الإبقاء على الفقرات التي نالت موافقة (٨٠%) فما فوق من الخبراء وبالتالي اعتمدت هذه النسبة كحد أدنى للقبول، وقد حصلت جميع فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق (٩٠%) وعلى هذا طبقت الاستبانة.

- ثبات الأداة (Reliability):

- معامل الثبات بطريقة إفا كرونباخ:

عرف (Marshall) الثبات على انه الاتساق في النتائج (Marshall, 1972, 194) بمعنى أنها تعطي النتائج نفسها إذا قاست الشيء مرات متتابة وللتأكد من ثبات استبانته إدارة الضغوط المهنية تم استخدام طريقة (الفاكرونباخ)

لمعرفة طريقة الاتساق الداخلي، إذ بلغ معامل الثبات للمجال الأول (٠،٩٦) وللمجال الثاني (٠،٩٨) وللمجال الثالث (٠،٨٨) وللمجال الرابع (٠،٨٧) وهي معاملات ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في مثل هذه الدراسات، إذ يشير (Kerlinger) إلى إن معامل الثبات الجيد ينبغي إن يزيد عن (٠،٧٠) (Kerlinger, 1974, 425).

- الأداة بصيغتها النهائية:

بعد التأكد من أنجاز عمليتي الصدق والثبات لأداة إدارة الضغوط المهنية أخذت صيغتها النهائية، حيث تألفت من (٤٣) فقرة، بتدرج الإجابات فقد كان خماسياً وهو على الترتيب (أوافق بدرجة كبيرة جداً، ثم أوافق بدرجة كبيرة، الى أوافق بدرجة متوسطة، وأوافق بدرجة قليلة، الى لا أوافق).

- تطبيق الأداة:

بعد التأكد من صلاحية أداة البحث الحالي تم تطبيقها على عينة البحث التي اختيرت بطريقة (عشوائية - طبقية) وبالغية (٤٤) مديرة ومدير مدرسة متوسطة وإعدادية في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى.

الفصل الرابع/ عرض النتائج:

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي توصل لها البحث وفق أهدافه الموضوعية، ومن ثم مناقشة تلك النتائج في ضوء الواقع ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، كما يتضمن ابرز الاستنتاجات التي استخلصت من النتائج والتي على ضوءها قدمت التوصيات، إضافة إلى تقديم مقترحات لبحوث جديدة.

١. الهدف الأول : التعرف على طبيعة إدارة الضغوط المهنية لدى مديري المدارس المتوسطة والإعدادية من وجهة نظرهم.

بعد تحليل استجابات أفراد العينة للاستبيانات المعادة من العينة البالغة (٤٠) وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة بلغ المتوسط الحسابي للعينة (١٧١،٤٧٥)، وانحراف معياري (١٧،٦٠٨) ، وبلغ المتوسط الفرضي (١٢٩) والفرق دال إحصائياً لان القيمة التائية المحسوبة والبالغة (١٥،٢٥٦) اكبر بكثير من القيمة التائية الجدولية (٢،٢١) عند مستوى دلالة (٠،٠٥) وبدرجة

حرية (٣٩) لصالح العينة أي وجود الضغوط المهنية وبدرجة عالية جدا ، والجدول (٣) يوضح ذلك

ت	أعداد المدارس	البنين	البنات	المجموع
١.	المتوسطة	١٦	٥	٢١
٢.	الإعدادية	٦	٣	٩
٣.	الثانوية	٦	٨	١٤
	المجموع	٢٨	١٦	٤٤

الضغوط المهنية	العينة	متوسط العينة	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجة حرية	مستوى الدلالة
٤٠	١٧١,٤٧٥	١٢٩	١٧,٦٠٨	١٥,٢٥٦	٢,٢١	٣٩	٠,٠٥	

جدول (٣)

القيم التائية المحسوبة لدلالة الفرق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي لفقرات استبانة إدارة الضغوط المهنية السائدة في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/١

ويعزو الباحثان ذلك الى تعرض مديري المدارس المتوسطة والإعدادية الى ضغوط جمة ومن عدة مصادر متعددة سواء كانت من الإشراف، أو من أولياء الامور ، أو من الناحية التنظيمية وكثرة الأعباء الناتجة من العمل اليومي، بالإضافة الى المصادر الاقتصادية والاجتماعية، والظروف الأمنية غير المستقرة والأوضاع السياسية، كل هذه الضغوط تلقي بظلالها بشكل مباشر أو غير مباشر على شعور مديري المدارس المتوسطة والإعدادية بالضغط المهني. فضلاً عن الأعمال الضخمة والمطلوبة في أوقات العمل المسموح تسبب بوقوعهم وبشكل كبير تحت وطأة الضغوط المهنية أثناء أدائهم للعمل اليومي، علما ان هذه الأعباء ليست كمية فقط وإنما حجم ونوعية العمل، التي تعتمد على مقدرة وكفاءة المدير على أداءها، مما يمثل مصدرا مهما من مصادر الضغوط المهنية، حتى ان بعض مديري المدارس المتوسطة والإعدادية من ذوي القدرات والكفاءات العالية يجدون أنفسهم في بعض الأحيان في مواجهة مباشرة لمطالب مختلفة تتطلب الانجاز والأداء ضمن وقت محدد يمثل مصدرا مباشرا للضغط على المدير. وفي ذلك يقول (محمد، ٢٠٠٢) " استخدم علماء النفس مصطلح ( overload ) أي تحميل الفرد أعباء أكثر من طاقته للتعبير عن تلك الحالة والتي تنقسم الى نمطين هما العبء الكمي (Quantitative Overload) والعبء الكيفي (Qualitative Overload)" (محمد، ٢٠٠٢، ٢٥).

كما يرى الباحثان أنّ العمل المهني يمثل مصدر رئيسي للضغط إذا كان ينطوي على أعباء زائدة ، أو أعباء بالغة الصعوبة، لذا فالعمل ينطوي على ضغوط مهنية، فالأعباء الكمية تتطلب أداء أعمال كثيرة في وقت قصير، والأعباء الكيفية تنتج من نقص في المهارات المطلوبة

لأداء مهام معينة تحددها وظيفة المدير، وكلا العباين غير مرغوب فيه، لأنه يتسبب بدرجة عالية من التوتر العصبي.

ولا يعني ذلك ان يكلف المدير بأعمال اقل من اللازم، لان ذلك يؤدي الى الملل وعدم الرضا، كما ان تحميل الفرد اقل مما يجب يشعره بالاستهانة بقدراته وإمكانياته، لذا يجب تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والوقت المحدد للعمل وتناسب مع إمكانيات وقدرات المدير.

كما ويعزو الباحثان ان من أسباب ارتفاع مستوى الضغوط المهنية التي يعاني منها مديري المدارس المتوسطة والإعدادية مسؤوليتهم المباشرة عن عمل مرؤوسيههم وما تفرضه طبيعة عملهم في متابعة عمل مرؤوسيههم من مدرسين ومدرسات، و متابعة مستوى أدائهم، ومحاسبتهم بالسلب أو الإيجاب أي بالعقاب، أو بالترقية من خلال توجيه كتب الشكر والثناء، ومسؤوليته المباشرة عن التلكؤ أو الخطأ في مستوى الاداء أو الانجاز، وهذا نابع من عمق الإحساس بالمسؤولية المهنية اتجاه تحقيق أهداف وظيفته التربوية.

كما يعد الالتزام والإحساس بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المدارس المتوسطة والإعدادية وجديتهم في العمل مصدر داخلي من مصادر الضغط المهني يتحدد بمسؤوليته المباشرة عن نقل مستوى الاداء خاصة إذا كان مستوى الاداء متردي، أو منخفض الى الإشراف الاختصاص، أو الى المديرية العامة للتربية وتحمله تبعات ذلك.

فضلا عن ان طبيعة عمل المدير هو التعامل مع الاحتكاكات والخلافات الموجودة في المتوسطة أو الإعدادية والاستماع الى الشكاوى المقدمة من أولياء الامور والفصل فيها، فلو ان أولياء الامور والإشراف الاختصاص قدموا الدعم ألائزم للإدارة متمثلة بشخص المدير وتبادل النصيحة والمشورة معه يؤدي ذلك الى تبادل الشعور بالمسؤولية عن أولياء الأمور، وفهم طبيعة العمل من خلال الوقوف على التعليمات والأوامر والحدود التي يستطيع من خلالها مديري المدارس المتوسطة والإعدادية وبالتالي تنمية التعاون بين أولياء الامور وإدارات المدارس للتقليل من حدة التوتر والضغط المهني.

إن معانات المدير من تعامله مع أولياء الأمور واحتكاكه بهم ومعاناته من مجادلاتهم ومناكفاتهم، وعدم الالتزام بوقت محدد للمراجعة، وتدخلهم بعمل المدير، وشكواهم المستمر عند عدم حصول أبنائهم على ما يرغبون به من درجات، مما يحفزهم على تقديم شكاوى مستمرة يقتنصون فيها الأخطاء أو يفتعلونها مما يمثل مصدرا مهما من مصادر الضغط على الإدارة ويرفع من إحساس المدير بالضغط المهني أثناء تأديته لمهامه الوظيفية اليومية.

في حين فهم المدير لعمله ومسؤولياته اليومية، وفي المقابل الرقابة التي يمارسها الإشراف الاختصاص والإشراف الإداري وما ينتج عنها من إحساس المدير بالتوتر والتخوف من تصيد

الأخطاء والتقييد الشديد بالضوابط والتعليمات أثناء القيام بالعمل، مما له دور سلبي في تقليل الشعور بالأهمية لدى المدير مما يسبب بشعوره بالضغط من جراء ذلك.

كما يعزو الباحثان مستوى الضغوط المهنية العالية الى المواقف التنظيمية المتنوعة التي يتعرض لها المدير والتي تقيد وتعرقل عمله، وتزيد من شعوره بالضغط والاختراب، والنقص في إشباع الحاجات المادية والمعنوية، والشعور بالخضوع وقلة الأهمية، والتوتر، والتخوف، والانزعاج، وما تعكسه هذه المواقف من آثار سلبية على المدير تجعله يعاني أثناء تأديته واجباته ومهامه الوظيفية خاصة عندما تتفاعل الآثار التنظيمية السلبية لعمله اليومي مع العوامل الشخصية.

٢. **الهدف الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة إدارة الضغوط المهنية السائدة في المدارس المتوسطة والاعدادية التابعة الى المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى تبعاً لمتغير الجنس، وسنوات الخدمة؟ وحسب الفرضيات الآتية:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طبيعة إدارة الضغوط المهنية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:

بعد حساب معامل الارتباط في طبيعة إدارة الضغوط المهنية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة عند تحليل إجابات أفراد العينة الذين تتراوح خدمتهم من (١-١٨) سنة ومن (١٩-٤٠) ولمعرفة دلالة الفرق بين الخدمتين، استخدمت الباحثة الاختبار التائي (t-test) أتضح أن الفرق غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، لأن القيمة التائية المحسوبة بلغت (٠,٥٦١) وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (٢,٠٢١)، والجدول (٤) يوضح ذلك.

#### جدول (٤)

القيمة التائية لدلالة الفرق لطبيعة إدارة الضغوط المهنية تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة من (١-١٨) ومن

(١٩-٤٠)

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية الجدولية	القيمة التائية المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة حرية	العينة	مدة الخدمة	الضغوط المهنية
غير دالة	٢,٠٢١	٠,٥٦١	١٨,٧٧٢	١٦٩,٩٠	٣٨	٢٠	١٨-١	
			١٦,٦٩٦	١٧٣,٠٥		٢٠	٤٠-١٩	

أظهرت النتائج أن طبيعة إدارة الضغوط المهنية تبعاً لمتغير سنوات من (١-١٨) سنة ومن (١٩-٤٠) سنة غير دال إحصائياً.

ويعزو الباحثان ذلك إلى عدم اختلاف مديري ومديرات المدارس المتوسطة والإعدادية في طبيعة إدارة الضغوط المهنية سواء من كانت خدمتهم قليلة أو كثيرة، لتشابه الظروف البيئية التنظيمية الداخلية والخارجية والقوانين والأنظمة والتعليمات وبمختلف سنوات الخدمة مما يعني بالضرورة

تعرض الجميع لمستوى عال من الضغوط المهنية والذي يؤثر سلباً على مستوى شعورهم بالارتياح أثناء أدائهم لوظائفهم اليومية، وبالتالي جعل المدير سواء كانت خبرته كبيرة او قليلة ليس بمنأى عن تعرضه لتلك الضغوط المهنية العالية التي تقع بتأثيرها السلبي على المشاعر والعواطف غير السارة الناتجة عن الضغوط المهنية، أكثر من تأثيرها على العمل نفسه وهذا من شأنه ان يؤثر على مستوى شعوره العالي بالضغط المهني. كما يرى الباحثان حتى في حالة تعرض مديري المدارس المتوسطة والإعدادية لمستوى منخفض من الضغوط أيضاً سيترك آثارا ضاره على الصحة البدنية والنفسية مما ينعكس سلباً على قدرة المدير في القيام بالكثير من الأعمال. ويرى الباحثان أن التعرض للضغوط المهنية له جانبان، فكما ان له آثارا سلبية فان له آثارا ايجابية، أي ان ليس جميع الضغوط المهنية تؤثر سلباً وتقلل من مستوى الاداء، بل ان هناك مستويات من الضغوط تؤدي الى زيادة مستوى الانجاز والأداء خلافا للقاعدة العامة، خاصة في حالة المنافسة، إذا اعتبر المدير إن الضغوط المهنية التي يتعرض لها هي تحدي لقدراته وليست مصدرا للتهديد، وهذا ينطبق بالخصوص على الأفراد من ذوي الطموحات العالية والذين يعملون باجتهد أكثر في ظل التحديات، مما ينعكس على ارتفاع مستوى أدائهم في ظل تعرضهم لمستوى عال من الضغوط، في حين ان هناك من مديري المدارس المتوسطة والإعدادية يحب ان يعمل في ظل ظروف هادئة وهؤلاء من ذوي الطموحات المحدودة وينعكس سلباً على مستوى أدائها في حالة تعرضها الى مستوى مرتفع من الضغوط المهنية.

#### ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في طبيعة الضغوط المهنية تبعاً للجنس:

بعد تحليل إجابات أفراد العينة وحساب المتوسط الحسابي بين طبيعة الضغوط المهنية تبعاً لمتغير الجنس بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور (١٧٤,٦٠)، أما عند الإناث فقد بلغ المتوسط الحسابي (١٦٨,٣٥)، استخدمت الباحثة الاختبار التائي (t-test)، أتضح أن الفرق غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، لأن القيمة التائية المحسوبة بلغت (١,١٢٦) وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (٢,٠٢١)، والجدول (٥) يوضح ذلك:

#### جدول (٥)

القيم التائية لدلالة الفرق لطبيعة إدارة الضغوط المهنية تبعاً لمتغيرات الجنس

الضغوط المهنية	الجنس	العينة	درجة حرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	مستوى الدلالة ٠,٠٥
	ذكور	٢٠	٣٨	١٧٤,٦٠	١٥,٠٨٠	١,١٢٦	٢,٠٢١	غير دالة
	إناث	٢٠		١٦٨,٣٥	١٩,٧٠٩			

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس عند مستوى

دلالة (٠,٠٥)، وتعزى النتيجة إلى أنه لا توجد فروق في تصورات الذكور عن الإناث من مديري ومديرات المدارس المتوسطة والإعدادية التابعة للمديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى لأنهم يتعرضون للمؤثرات والمصادر نفسها الداخلية والخارجية للبيئة التنظيمية وقوانينها وأنظمتها.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن طبيعة العمل كمدير أو مديرة تقع تحت نفس القواعد والتعليمات مما يعني ان طبيعة الاستجابة لتلك القواعد والتعليمات تكاد تكون واحدة وموجهه، من خلال الإجابة على الكتب والتعليمات والتوجيهات او تطبيقها وفق سياق واحد ومحدد، كما لا توجد خصوصية في التفريق بين الجنسين في التكليف لأداء المهام والمسؤوليات بين الذكور والإناث، لان المسؤولية واحدة تقع على الجميع لإدارة المدارس المتوسطة والإعدادية في مسيرتها اليومية باتجاه تحقيق الأهداف التربوية، لذا فالضغوط الواقعة على الجنسين تكاد ان تكون واحدة لإتمام العملية التربوية، وفي توجيههم للطلبة الوجهة السليمة، ليكونوا رجال صالحين او نساء صالحات في المستقبل.

ويعزو الباحثان إلى إن الجنسين من مديري المدارس المتوسطة والثانوية لديهم نفس الحاجات الذاتية، مثل الحاجة إلى الحب والدفء والعطف والرعاية، والحاجة إلى التقبل والاحترام من المستوى الإداري الأعلى كالإشراف الاختصاص، ومن المستوى الأدنى من أولياء أمور الطالبات والبيئة المحلية ليسهل عليهم تسيير الجانب التنظيمي للطلبة بشكل خاص، والمدرسة بشكل عام، أي الجهات التي تشكل أهمية في حياتهم العملية لا تقل أهمية عن إشباع الحاجات الفسيولوجية كالحاجة إلى الطعام والراحة والنوم، وبالتالي لا يوجد شك إن كلا الجنسين لا يختلفون عن بعض في حاجتهم إلى تلبية هذه المتطلبات، وهذا ما تؤكدته نتيجة البحث في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في إحساسهم بالضغط الواقع على كلا الطرفين من مديري ومديرات المدارس المتوسطة والإعدادية. كما أن الأعمال ليست بدنية لتظهر نتائج البحث ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين، أي لا يتم تكليف المديرات بأعمال سهلة وثانوية، او ان يتم تكليف المدراء من الذكور بأعمال رئيسية، بل على العكس فان هناك مساواة بين الذكور والإناث في استلام المناصب الإدارية وأداء المهام والمسؤوليات الوظيفية.

فضلاً عن أسباب عدم ظهور فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين يعود الى ان طبيعة عمل الإدارات المدرسية من الجنسين لا تعتمد في أداء مهامها الوظيفية على السفر او التنقل او الاشتغال بمناطق نائية، لذا ان التزام الإدارات المدرسية بالقوانين والأنظمة، وهرمية التنظيم الرسمي وما يتبعه من نظم اتصالات نازلة، من الإشراف الاختصاص، والظروف الأمنية والسياسية غير المستقرة، وما تعانيه الإدارات المدرسية من ظروف عمل غير ملائمة من خلال ما يثره بعض أولياء الأمور من إلحاح ومجادلة، او عدم التقيد بالذوق العام مستغلين ظروف البلد غير المستقرة



امنيا وسياسيا، ان مجمل هذه الأسباب التي يتضمنها العمل التنظيمي يثير كثير من المشاكل على كلا الجنسين من الإدارات المدرسية التي يمكن ان توصف كمصادر للضغوط المهنية تقع على كلا الطرفين دون تحيز لطرف دون الآخر؛ إذ إن ما يفرزه العمل الإداري من إلزام وإجبار على التقيد، والطاعة، وتسلسل، وصراع، وما يسببه من جهد وعبء يمكن ان يكون سببا في آخر في زيادة الإحساس بالضغوط المهنية التي يتعرض لها كلا الجنسين من الإدارات المدرسية، فطبيعة شخصية المدير، وطبيعة العمل الإداري الذي يؤديه له علاقة بدرجة تحمل الضغوط المهنية التي يتعرضون لها من مصادرها.

#### الاستنتاجات:

١. ضرورة النظر الى مصادر الضغوط الحياة المهنية مجتمعة وليس كل على حدة ودراسة أسبابها داخل المدرسة وخارجها، والنظر الى الضغط العصبي الناتج عن العمل، والضغط العصبي الناتج عن الحياة كوجهين لعملة واحدة
٢. إن هناك تداخلاً متبادلاً وتأثيراً مشتركاً بين الضغط المهني والأداء الوظيفي، وهذا التداخل يعتمد أساساً على درجة خبرة المدير وقدرته وكفائته.
٣. قد يؤدي الوقوع تحت الضغط المهني المستمر الى ان تتأثر الصحة العامة للمدير، مما يؤثر بشكل سلبي على مستوى الاداء.
٤. كلما كان العمل يميل نحو العمل الجماعي أي إشاعة روح التعاون بين المدير ومروؤسيه كلما خفف من حدة الضغط والتوتر في المناخ المدرسي.

#### التوصيات:

١. أن تقوم وزارة التربية بدراسة مصادر الضغوط المهنية وتأثيرها السلبي على الاداء، ووضع الحلول المناسبة والتي يؤدي تطبيقها إلى التخفيف من تلك الضغوط .
٢. ضرورة اهتمام وزارة التربية بموضوع الضغوط المهنية لدى مديري المدارس المتوسطة والإعدادية ليبقى ضمن المستوى المتوسط او المقبول، وهذا يتطلب وعياً بطبيعة الضغوط وأسبابها وآثارها وطرق مواجهتها والسيطرة عليها لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والوقت المحدد للعمل وقدرة المدير على تقبل الضغط وتحمله.
٣. الاهتمام بتحديث نظم الإدارة المدرسية وفق معايير الجودة الشاملة، واعطاء صلاحيات إلى مديري المدارس المتوسطة والإعدادية تمكنهم من إيجاد مناخ تنظيمي يؤدي إلى إزالة أو تخفيض معاناتهم من الضغوط الإدارية.

٤. أن تعمل وزارة التربية على ضرورة إعطاء توصيف واضح لوظيفة المدير من أجل تجنب الآثار السلبية لزيادة العبء الوظيفي المتصاعد، خاصة حين لا يعلم حقيقة ما مطلوب منه على وجه الدقة.
٥. أن تقوم وزارة التربية بطبع كراس يتناول الضغوط المهنية لنشر الوعي حول طبيعتها وطريقة مواجهتها وآثارها السلبية.
٦. أن تقوم وزارة التربية أيضا بوضع قواعد مبنية على أسس علمية سليمة وموضوعية لتعامل المشرفين مع الإدارات المدرسية وعند الخروج عن الالتزام بهذه القواعد يتم تفسيرها علنا، بما في ذلك وضع مواعيد محددة معلنه مسبقا لزيارات المشرفين.
٧. على وزارة التربية تقديم الرعاية الصحية لمديري المدارس المتوسطة والإعدادية عينة البحث ووضع جداول مرنة للقيام بالواجبات والمهام.
٨. على وزارة التربية ان تقوم بمساندة مديري المدارس الابتدائية والإعدادية في مواجهة المشاكل التي تواجههم من خلال تطوير عمل المشرفين الاختصاص.
٩. على وزارة التربية ان تعمل على تصميم نظم تدريبية مبنية على التوصيف المهني لعمل جميع من في المدرسة المتوسطة والإعدادية وتتخصص كذلك بتوعية المدير على:
- أ. تمكين الإدارات المدرسية من إيجاد مناخ تنظيمي ايجابي، يؤدي إلى إزالة أو تخفيض ما يعانوه من الضغوط المهنية .
- ب. فهم طبيعة الضغوط المهنية وفي كيفية التخلص او التخفيف من الضغوط المهنية، أو كيفية التعايش مع الضغوط الحياتية والمهنية من خلال تحفيز المرؤوسين باستخدام أسلوب الثواب والعقاب والتقييم الذاتي للأداء، وكيفية تطبيق الإدارة الديمقراطية من خلال توسيع التفويض والمشاركة باتخاذ القرار .
- ج. التركيز في تحديد ادوار كل فرد في المدرسة المتوسطة والإعدادية حتى لا يكون هناك تعارض بين عمل المدرسين من جهة او بين المدير والمعاون من جهة أخرى ، او بين عمل المرشد التربوي والمعاون من جهة ثالثة.
- خ. تنمية اتجاه الإدارات المدرسية نحو العمل التعاوني، او طرق الإدارة الجماعية، او الإدارة بالأهداف، او الإدارة بالمشاركة، وكيفية تطبيقها في مدارسهم.
١٠. على وزارة التربية إعادة النظر بطرق اختيار مديري المدارس المتوسطة والإعدادية عينة البحث، وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ووضع معايير جيدة عند ترشيح واختيار المدرسين لمنصب المدير، حتى يمكن الحصول على الفئة المناسبة التي تتوفر فيها جميع المواصفات للقيام بدور المدير .

١١. التعامل بأسلوب جيد مع مديري المدارس المتوسطة والإعدادية الذين يتصفون بزيادة الحساسية وسرعة الانفعال ويمكن الاستدلال عليهم من خلال التعامل معهم وخضوعهم للضغط المهني.

#### المقترحات:

يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية:

١. إدارة الضغوط المهنية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى الإدارات المدرسية من وجهة نظرها.
٢. إدارة الضغوط المهنية وعلاقتها بالجدية في العمل لدى الإدارات المدرسية من وجهة نظرها.
٣. إدارة الضغوط المهنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الإدارات المدرسية من وجهة نظرها.
٤. إدارة الضغوط المهنية وعلاقتها بالقدرة القيادية لدى الإدارات المدرسية من وجهة نظرها.
٥. إدارة الضغوط المهنية بالقيادة الإبداعية لدى الإدارات المدرسية من وجهة نظرها.

#### المصادر العربية:

- ١- الأشول، عادل عز الدين، الضغوط النفسية والإرشاد الأسري للأطفال المتخلفين عقليا " مجلة الإرشاد النفسي، مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد (١)، (1993).
- ٢- أبو العلا، محمد صالح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة - غزة، (٢٠٠٩).
- ٣- أبو غزالة، سمير، الضغوط النفسية وعلاقتها بكل من الذكاء وتأکید الذات وبعض سمات الشخصية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الثاني، القاهرة: مكتبة زهراء الشرق (١٩٩٩).
- ٤- إدموند، جاكوبسون، إدارة الضغوط، كنوز للنشر والتوزيع، ترجمة هند رشدي، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٥- الحمداني، الهام محمد، تطوير المناخ التنظيمي في ضوء معالجات ضغوط العمل، دراسة ميدانية في دور الدولة الإيوائية التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير مقدمة لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١١.
- ٦- حميد، عبد المحسن نايف، اثر ضغوط العمل على الاداء: دراسة تطبيقية على رؤساء البلديات الفرعية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز - جدة، ٢٠٠١.
- ٧- داؤد، عزيز حنا، مبادئ البحث العلمي والتربوي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ٢٠٠٥.

- ٨- الدوسري، سعد بن عميقان ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، جامعة الملك نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا- الرياض(٢٠٠٦).
- ٩- الدوسري، مبارك بن فالح بن مبارك، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا- الرياض ٢٠١٠.
- ١٠- الرشيد، جهاد بن محمد، "إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل- دراسة تطبيقية على مدرء الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدنتي الرياض والدمام"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض،(٢٠٠٣).
- ١١- الرفاعي، احمد حسن، "مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية"، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
- ١٢- رمضان، نعمت، "الضغوط النفسية، والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مديرية عمان الأولى"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن، ١٩٩١.
- ١٣- السعد، صالح بن عبد الرحمن ودرويش، مراد بن عمر، "أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية"، دراسة استكشافية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد ٢٢- العدد ١، ٢٠٠٨.
- ١٤- سعيد، يعرب فهمي، "طرق البحث العلمي"، ط٣، مطبعة جامعة بغداد، بغداد، ١٩٧٥.
- ١٥- السماك، محمد أزهر سعيد، الفهادي، قبيس سعيد، والصفراوي، صفاء يونس، "أصول البحث العلمي"، ط٢، مطبعة جامعة صلاح الدين، العراق، ١٩٨٦.
- ١٦- عبد الرحمن بن علي المير، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد(٣٥)، العدد(٢)، الرياض، ١٤١٦هـ.
- ١٧- عبد العزيز، المجيد محمد، "سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ٢٠٠٥.
- ١٨- العجيلي، صباح حسين، وعبد الرحمن، أنور حسين، والإمام، مصطفى، القياس والتقويم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مطبوعات جامعة بغداد، بغداد، ١٩٩٠.
- ١٩- علي عسكر، احمد عبد الله، "مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية"، المجلة المصرية للدراسات النفسية، العدد(١٦)، المجلد السابع، يونيو، ١٩٩٧م.

- ٢٠- العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان (٢٠٠٨).
- ٢١- عودة، احمد سليمان، ومكاوي، فتحي حسن، أساليب البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، ط٢، مكتبة الكناني، اربد - الأردن، ١٩٩٢.
- ٢٢- فان دالين، ديبولد، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، ط٣، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٥.
- ٢٣- القريشي، ماجد فهد سعود، "ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية- كلية الدراسات العليا- الرياض ٢٠١٠.
- ٢٤- محمد، علي حمدان، الضغوط النفسية وعلاقتها بتقدير الذات ووجهة الضبط لدى عينة من معلمي ومعلمات مدارس التربية الخاصة، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة ، مصر، ٢٠٠٢.
- ٢٥- محمود، سمايلي، "الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس طيف، كلية الاداب والعلوم الاجتماعية- الجزائر، ٢٠١١.
- ٢٦- ملحم، سامي، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ٢٠٠٠.
- ٢٧- ألنعمي، صلاح عبد القادر، "الانشغال المفرط في العمل"، مجلة دراسات إدارية نصف سنوية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة البصرة، المجلد الأول، العدد الأول، ٢٠٠٦.
- ٢٨- الهواري، سيد، المدير الفعال للقرن (٢١)، المملكة العربية السعودية، الرياض، دار النهضة العربية، ٢٠٠٢.
- ٢٩- الهنداوي، وفية أحمد. " استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل "، الإداري مسقط، السنة ١٦، العدد ٥٨، ١٩٩٤.

## المصادر الأجنبية:

1. Advantech, J.M., and Matteson, M. T., (2002), "**Organization Behavior and Management**", Sheds, McGraw-Hill.
2. b. Isabelle, H.( 1987) **Effects of Four- day and five- day academic weeks on stress and depression levels in gifted secondary student**, in dissertation. Abstracts international. Vol.47 (12).
3. Borg. W.R. (1981) "**Applying Educational Research**" A practical Guide for Teacher, New York.
4. Greenberg J., & Baron, R.A., (2005), "**Behavior in Organizations**", (9<sup>th</sup> ed.) Upper Saddle River, NJ: Person Prentice Hall
5. Griffin, R.W., (2002), "**Management**", 7<sup>th</sup> ed. Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
6. Kreitner, R. and Kinaki, A., (2007), "**Organizational Behavior**", 7<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, Irwin, New York.
7. Lowy, S., and Sunil, K., (2010), "**An International Study of Work Stress with Types of Workers**", ASBBS Conference Annual Journal: Las Vegas vol. 17, No. 1, PP. 142- 155.
8. Marshall, John, (1972.)" **Essential Testing**", Addison Wesley Publishing Company, California.
9. McClain, Steven,( 2007), **Organizational behavior (essentials)** Mc Grow-Hill.
10. Michael, O., Court, D. and Petal, P., (2009), "**Job Stress and Organizational Commitment among Mentoring Coordinators**", International Journal of Educational Management, Vol.23, No. 3, PP. 266-288.
11. Robbins., and J.R., (2008), "**Management**", John Willey and Sons, Inc. Divers.
12. Salleh, A.L., Baker, R.A. and Keung, W.K., (2008), "**How Detrimental is Job Stress? A Case Study of Executives in the Malaysian Furniture Industry**", International Review of Business Research Journal, Vol. 4, No. 5, October PP. 64- 73
13. Touring, L., Baba, V.V., and Wang, X., (2010), "**Stress Episode in Aviation: the Case of China, Cross Cultural Management**", International Journal, Vol.17, No. 1.