

أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية

للبنين بالمدينة المنورة

أحمد بن علي غنيم

أستاذ التخطيط والإدارة التعليمية المشارك، قسم التخطيط والإدارة التعليمية،

كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١٠/٢٤/١٤٢٥هـ، وقبل للنشر في ٢٧/٢/١٤٢٦هـ)

ملخص الدراسة. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين: إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، القيادة الفعالة، التحفيز، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، التحسين المستمر لأداء المعلمين، تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، تحسين ظروف العمل المادية، الكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية تبعاً: للإعداد التربوي، والخبرة العملية، والدورات التدريبية، ونوع المبنى المدرسي، وحجم المبنى المدرسي، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة (المديرين، والمعلمين) لتفعيل دور المديرين للحد من الضغوط المهنية التي تواجه المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة.

تكونت عينة الدراسة من ٢٥٠ فرداً بنسبة ٢٥٪ من المجتمع الأصلي للدراسة، منهم ٧٠ مديراً ووكيلاً، و١٨٠ معلماً، استجاب منهم ٦٦ مديراً ووكيلاً بنسبة ٩٤٪ من المجتمع الأصلي، و١٤٥ معلماً بنسبة ٨١٪ من عينة الدراسة للمعلمين. استخدم النهج الوصفي المسحي. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من ٧٥ عبارة موزعة على ثمانية مجالات، أجري عليها اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين، واختبار الثبات. فكانت قيمة معامل ارتباط الاستبانة ٠.٨٩ عند مستوى دلالة ٠.٠٠١. وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار [ت]، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

- يرى أفراد عينة الدراسة أن المديرين يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بدرجة متوسطة .
 - إن هناك اتفاقاً بين المديرين والمعلمين من حيث ترتيب ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين ، حيث يرون أن أكثر أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين ممارسة هو تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين ، وأقل الأساليب ممارسة هو التحفيز ، وأن أساليب : إدارة ثقافة المدرسة ، إعادة تصميم الوظائف ، القيادة الفعالة حصلت على نفس الترتيب من حيث ممارسة المديرين لها عند كل من المديرين والمعلمين .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين لصالح المديرين . حيث يرى المديرين أنهم يمارسون الأساليب بدرجة عالية في حين يرى المعلمون أن المديرين يمارسونها بدرجة متوسطة .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرين حول مدى ممارستهم لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين تبعاً : للإعداد التربوي ، والخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية ، ونوع المبنى المدرسي ، وحجم المبنى المدرسي .
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين ، وتحسين ظروف العمل المادية تبعاً للدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية لصالح المديرين الحاصلين على دورات تدريبية
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين تبعاً : للإعداد التربوي ، والخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس ، ونوع المبنى المدرسي ، وحجم المبنى المدرسي .
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم تقديم عدد من التوصيات ، ووضع استراتيجية مقترحة قد تفيد في تفعيل ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين ، واقتراح بعض الدراسات المستقبلية .

الإطار العام للدراسة

المقدمة

حظي موضوع الضغوط المهنية باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي ، والسلوك الإداري ، نتيجة لما للضغوط المهنية ذات المستويات العالية

من آثار سلبية على مستوى الأفراد والمنظمة . حيث أكدت الدراسات أن الأفراد الذين يتعرضون لمستويات عالية من الضغط أثناء تأدية أعمالهم يصابون بحالات من القلق والخوف والتوتر، تؤثر سلباً على حالتهم الصحية والنفسية والسلوكية، مما ينعكس بدوره على مستويات أدائهم في العمل، وفقدان مقدرتهم على الابتكار، وانخفاض إنتاجيتهم، وتركهم العمل، وارتفاع نسبة غيابهم، وكثرة الشكاوي [١؛ ٢؛ ٣].

ويختلف المعلمون في الاستجابة للضغوط المهنية، فالبعض يستطيع التكيف معها واستخدامها كأداة تحرك الدافعية لديهم نحو تأدية أعمالهم بنجاح، في حين لا يستطيع البعض التكيف مع الضغوط المهنية [٤، ص ٢٦].

وتتعدد مصادر الضغوط المهنية، فمنها ما يتعلق بالخصائص والسياسات التنظيمية ومتطلبات الوظيفة وخصائص الدور . ونتيجة لذلك يعتبر مدير المدرسة من أهم العناصر الفاعلة في المدرسة كمصدر للضغوط المهنية أو الحد منها؛ لأنه المسؤول عن قيادة جميع الجهود والقوى التي يجابهها في إطار عمله [٥، ص ٥٦]. لذلك تعد إدارة الضغوط المهنية إحدى المسؤوليات الملقة على عاتق المدير، إذ عليه أن يتعرف على المصادر المختلفة وآثارها على المعلمين، وأن يضع الأساليب لإدارتها بكفاءة . و انطلاقاً من ذلك جاءت الدراسة الحالية للتعرف على مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة من أجل وضع استراتيجية مقترحة لمواجهة المديرين للضغوط المهنية التي تواجه المعلمين للحد منها .

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال :

- أهمية الموضوع الذي تناوله الدراسة - أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
- لأن استخدام المديرين لأساليب فعالة لإدارة الضغوط المهنية له دور فاعل في الحد

منها، في حين تجاهلها وسوء إدارتها يترتب عليه آثار سلبية على مستوى المدرسة تتمثل في انخفاض الإنتاجية، وارتفاع التكاليف، وعلى مستوى المعلمين تتمثل في الآثار الصحية، والنفسية والسلوكية السلبية.

- إن المكتبة العربية تعاني من قلة توافر الدراسات وندرته في مجال أساليب إدارة الضغوط المهنية حسبما قام به الباحث من استقصاء للمعلومات بواسطة مراكز المعلومات والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت). لذلك قد تثرى الدراسة الحالية المكتبة العربية.

- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية و توصياتها، والاستراتيجية المقترحة والاسترشاد بها في الحد من الضغوط المهنية التي قد يتعرض لها المعلمون، فالدراسة الحالية قد تفيد عدداً من المسؤولين عن التربية والتعليم الذين يؤثرون في العملية التعليمية، منهم:

- المشرفون الإداريون: قد تفيد في إعطاء المشرفين مؤشرات حقيقية لواقع إدارة الضغوط المهنية للمعلمين، وأساليب إدارتها بشكل فعال، من أجل توجيه المديرين لأفضل الطرق في مواجهة الضغوط المهنية للمعلمين.

- المديرون: قد تسهم الدراسة الحالية في تحسين ممارسات المديرين لإدارة الضغوط المهنية للمعلمين من خلال اطلاعهم على بعض أساليب إدارتها من أجل ممارستها للحد من الضغوط.

- المعلمون: قد تفيد الدراسة الحالية في مساعدة المعلمين على التغلب على الضغوط المهنية التي تواجههم والحد منها.

- تقديم توصيات واستراتيجية مقترحة لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بفعالية للحد منها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد العمل مصدراً رئيساً للضغوط، ومهنة التدريس من المهن التي تتطلب أن يكون من يعمل بها لديه القدرة على التكيف مع مسؤولياتها، والتوافق مع محيط البيئة المدرسية بجميع مكوناتها؛ لأنه السبيل لرفع مستوى إنتاجية المعلمين. وقد أكدت الدراسات أن المعلمين يعانون من الضغوط المهنية بدرجة عالية، وأن من المصادر الضاغطة على المعلمين: نقص الإمكانيات، وزيادة أعباء العمل [٦]، وضعف العلاقة مع الزملاء والإدارة المدرسية، وضعف المشاركة، والإجراءات والسياسات غير المرنة في المدرسة [٧]، وضعف التعامل بشكل فعال مع الطلاب، والافتقار للأمن الوظيفي [٨] كما بينت الدراسات أن تعرض المعلمين للضغوط المهنية يتسبب في شعورهم بالقلق، وتثبيط العزم [٩]، وحدة الطبع، والكآبة، وعدم القدرة على التركيز، والانسحاب، وعدم الثقة بالنفس، واللامبالاة [٧] كما يؤدي إلى الإصابة بأمراض القلب، والتهاب المفاصل، وعدم الاتزان الانفعالي [٣].

لذلك أصبحت الحاجة ملحة لتبني مديري المدارس لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بفاعلية من أجل الحد منها. لذلك تكمن مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة التالية.

١ - ما مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة: إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، القيادة الفعالة، التحفيز، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، التحسين المستمر لأداء المعلمين، تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، تحسين ظروف العمل المادية حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة؟

٣ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرين حول مدى ممارستهم لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً: للإعداد التربوي، الخبرة العملية والدورات التدريبية، نوع المبنى المدرسي، حجم المبنى المدرسي؟

٤ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً: للإعداد التربوي، الخبرة العملية و الدورات التدريبية، نوع المبنى المدرسي، حجم المبنى المدرسي؟

٥ - ما مقترحات أفراد عينة الدراسة (المديرين والمعلمين) لتفعيل دور المديرين للحد من الضغوط المهنية التي تواجه المعلمين ؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١ - التعرف على مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة: إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، القيادة الفعالة، التحفيز، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، التحسين المستمر لأداء المعلمين، تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، تحسين ظروف العمل المادية حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

٢ - التعرف على الفروق بين كل من آراء المديرين وآراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة.

٣ - الكشف عن الفروق بين آراء المديرين وآراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً للإعداد التربوي، الخبرة العملية، و الدورات التدريبية، نوع المبنى المدرسي، حجم المبنى المدرسي.

٤ - تقديم توصيات واستراتيجية مقترحة لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بفعالية للحد منها .

حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود التالية :

-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وهي: إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، القيادة الفعالة، التحفيز، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، التحسين المستمر لأداء المعلمين، تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، تحسين ظروف العمل المادية .

-الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة ممثلة من المديرين والوكلاء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة .

-الحدود المكانية: أجريت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة .

-الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني لعام

١٤٢٣هـ .

مصطلحات الدراسة

تم وضع مصطلحات إجرائية للدراسة على النحو التالي :

الضغط: حالة يتفاعل فيها عامل أو مجموعة من العوامل في البيئة المدرسية لتوجد خللاً في توازن المعلمين النفسي والجسدي والسلوكي.

مفهوم الضغوط المهنية: تأثير داخلي ينجم عن تفاعل بين مصادر ضاغطة في بيئة العمل المدرسي تؤدي إلى حالة من عدم التوازن النفسي والجسمي والسلوكي للمعلمين، يظهر في صورة آثار صحية، ونفسية، وسلوكية، قد تؤدي إلى عدم قدرة المعلمين على الوفاء بمتطلبات العمل على نحو أفضل.

أساليب إدارة الضغوط المهنية: الطرق التي يستخدمها المديرون للتعامل _ السيطرة _ مع الضغوط المهنية للمعلمين من خلال المواءمة بين أهداف وسياسات وإجراءات العمل، وقواعد السلوك السارية في المدرسة، ومتطلبات وقدرات المعلمين، ومعالجة محتوى ومهام الوظيفة والعلاقات بين المعلمين، وأداء العمل، ونتائج الأداء والتغذية الراجعة، واستخدام أسلوب القيادة القائم على التأثير في المعلمين من خلال القبول والدعم والثقة، ووضع نظام تحفيز فعال لتقدير جهود المعلمين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، ومواجهة الخلافات بين المعلمين باستخدام أسلوب التكامل في حل الخلافات، وتطوير أداء المعلمين بشكل مستمر لمساعدتهم على التكيف مع ما يستجد، وتقويم أداء المعلمين وفق مقاييس ومعايير سليمة، وتوفير ظروف العمل المادية الملائمة لتأدية العمل بكفاءة عالية، وإيجاد حالة من التوازن بين متطلبات العمل وقدرات المعلمين من أجل الحد من الضغوط المهنية.

الإطار النظري للدراسة

تناول هذا الجزء الخلفية النظرية لموضوع أساليب إدارة الضغوط المهنية، وهي: نشأة الاهتمام بدراسة موضوع الضغوط ونظرياته، و المفاهيم: مفهوم الضغط، مفهوم الضغوط

المهنية، أساليب إدارة الضغوط المهنية، ومصادر الضغوط المهنية، ونتائج (آثار) الضغوط المهنية، وأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين (مجالات الدراسة الحالية) .

أولاً: نشأة الاهتمام بدراسة موضوع الضغوط

إن ضغوط العمل قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض، فقد وجد الإنسان ليعمل وكان هذا العمل ولا يزال مصدراً للشقاء، قال تعالى ﴿ لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ ﴾ (البلد، الآية : ٤). حيث ترتب على العمل وما يصاحبه من شقاء مواجهة الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات، استطاع أن يتكيف مع بعضها، في حين كان البعض الآخر قاسياً وشديداً تسبب في عنائه [١٠، ص ١١٣].

وعلى الرغم من أن ظاهرة الضغوط قديمة قدم الإنسان نفسه إلا أن الاهتمام بها كموضوع للدراسة يُعد حديثاً نسبياً، وقد بدأ الاهتمام بدراسة ظاهرة الضغوط في مجال الطب ثم انتقل إلى المجالات الأخرى كعلم النفس الصناعي والتنظيمي والسلوك الإداري ويعتبر كانون (Cannon) (١٩٣٢) أول باحث يهتم بدراسة الضغوط، من خلال دراسته عن الضغوط بمعرفة مدى تأثير البرودة، ونقص الأكسجين وغيرها، على الإنسان حيث توصل من خلال دراسته إلى أنه يمكن للإنسان تحمل الضغوط الناجمة من هذه المصادر عندما تكون خفيفة ومعتدلة، في حين عندما تكون مستديمة أو طويلة الأجل فإنها تترك آثاراً قاسية على الإنسان تؤدي في النهاية إلى اضطراب النظام البيولوجي له. وقد تم تطوير عمل كانون (Cannon) من قبل سيلبي (Selye) الذي تركز عمله في البداية حول تحديد المصطلحات الفسيولوجية المرتبطة بردود أفعال الجسم تجاه الضغوط، حيث اكتشف أن الغدد التي تفرز مادة الأدرينالين هي المستجيب الأول للضغوط، كما اكتشف من خلال دراساته المتواصلة إلى أن هناك استجابة متسلسلة للضغوط من الممكن معرفتها

مسبقاً وأسمائها الأعراض العامة للتكيف . وتمثل هذه الاستجابة رد فعل الإنسان تجاه الضغوط . وقد كان لنتائج دراسات سيلبي (Selye) تأثير على مجريات الاهتمام بدراسة موضوع الضغوط عامة والضغوط المهنية خاصة [١٠ ، ص ٤٣] وقد بدأ الاهتمام بدراسة ضغوط العمل في دراسات كوبر وزملائه كارترايت و كوبر (Crewright & Cooper) ودراسات تيري ونيومان (Terry & Newman) الذين قاموا بتصنيف الضغوط المهنية إلى خمس فئات هي : ثقافة المدرسة ، مطالب المهنة ، مطالب المهام ، العلاقة مع الزملاء والإدارة المدرسية ، ظروف العمل المادية [١١ ، ص ١٤ ؛ ١٢ ، ص ٦٥٥].

ثانياً: النماذج النظرية لدراسة الضغوط

تعددت النماذج النظرية لدراسة الضغوط على النحو التالي [١٠ ، ص ٥٦ - ٦٠ ؛ ١٣ ، ص ٣٥ - ٣٦]:

- نموذج التوافق بين الفرد والبيئة لفرنش وروجوز وكوب (French & Rogergs, 1974 and Cobb)

يركز هذا النموذج على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وقدراته الشخصية وعلاقة ذلك بالضغط . ووفقاً لهذا النموذج هناك نوعان من التوافق بين الفرد وبيئته وهما: التوافق بين احتياجات وأهداف ودوافع الفرد والمزايا التي تحققها الوظيفة كالشعور بالإنجاز وتحمل المسؤولية . والتوافق بين مطالب العمل وقدرات ومطالب العاملين .

- نموذج الضغوط المهنية لماكجرات (McGrath) ١٩٧٦

يركز هذا النموذج على أن الفرد يتعرض للضغوط بناء على تقويمه للمواقف البيئية والاستجابة لها طواعية بدلاً من كونها تمثل اتجاهاً أو مجموعة من الاستجابات العضوية والسلوكية والنفسية .

- النموذج الاجتماعي البيئي لكاتز وكان (Katz & Kahn) ١٩٧٨

يركز هذا النموذج على فهم عمليات ضغوط العمل من خلال التركيز على تأثير البيئة كمصدر للضغوط، وعلى إدراك الفرد لهذه البيئة، مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم صحته .

- نموذج عدم التأكد لبير وباجات (Beer & Bhagat) ١٩٨٥

يرى أصحاب هذا النموذج أن الضغوط تحدث في مجملها نتيجة لوجود حالة عدم التأكد لدى الفرد أو داخل المنظمة أو خارج بيئة العمل والذي يرتبط بدرجة قدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق أهدافها، فالضغوط تحدث لدى الأفراد نتيجة أن الظروف التي يتطلب فيها أن يقوم الموظف بعمل ما أو الاستجابة للقيام بتصريف كرد فعل على حدث معين يكون غير متأكد من النتائج التي تترتب على التصرف، وعلى مستوى المنظمة فإن حالة عدم التأكد تنتج من قدرة المنظمة على معرفة المستقبل وتوحيد جهود العاملين على هذا الأساس .

ثالثاً : المفاهيم

قبل تناول أساليب إدارة الضغوط المهنية ينبغي النظر لبعض المفاهيم، ومحاولة الاتفاق عليها لتكون الأساس في طرح أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين .

١- مفهوم الضغط

على الرغم من كثرة تداول مصطلح الضغط في الحياة العامة وفي مجال العمل، إلا أنه تعددت وتباينت مفاهيم الضغط نتيجة تعدد النماذج النظرية لدراسة الضغوط، ولأنه حظ اهتمام الباحثين والكتاب في مجالات مختلفة كالطب، والهندسة، وعلم النفس، والاجتماع، والسلوك الإداري، مما أدى إلى تعدد المداخل التي يتم منها تعريفه واستخدامه ودراسته، إلا أنه يمكن حصر المفاهيم المختلفة للضغط في ثلاثة مداخل تعكس إلى حد كبير مفاهيم الضغط من قبل الكتاب والباحثين :

أ) المدخل المبني على تعريف الضغط على أساس المثير الخارجي: تناول هذا المدخل مفهوم الضغط باعتباره أحد المثيرات الخارجية التي تتواجد في البيئة وتؤثر سلباً على الوظائف النفسية والعضوية للأفراد، ويتفق هذا المدخل مع تعريف كان (Kann) [١٤، ص ١٨] للضغط: بأنه ظرف خارجي ينتج عنه اضطراب جسماني، و نفسي، وسلوكي لأفراد المنظمة.

وتعريف ميشنباوم (Meichenbaum) [١٥، ص ٧] للضغط: بأنه قوة خارجية تؤثر على الفرد وينتج عنها شد عصبي.

إلا أن هذا المدخل في تحديد مفهوم الضغط على أنه مثير ليس سليماً على وجه الإطلاق؛ لأن الضغط حالة تنشأ داخل الفرد، لذلك يمكن أن يُطلق على هذه المثيرات بأنها مسببات للضغط [١٦، ص ٨].

كما أن هذا المدخل في تحديد مفهوم الضغط غير قادر على توضيح كيف أن الأفراد الذين يتعرضون لنفس المواقف الضاغطة من الممكن أن يظهروا مستويات مختلفة من الضغط، بل إن بعض الأفراد يكون تأثيره محدوداً بالمثير الذي أحدث الضغط لدى غيره، فالخصائص الشخصية للأفراد لها دور أساس في تفسير ذلك؛ لأن لكل فرد ثقافته وقيمه وإدراكاته الخاصة به.

ب) المدخل المبني على تعريف الضغط على أساس الاستجابة: تناول هذا المدخل الضغط استناداً إلى نتائجه التي تتمثل في الاستجابة التي يتخذها الفرد نحو المثير (مسببات الضغط) والتي تظهر على شكل اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية، ويتفق هذا المدخل مع تعريف سيلي (Selye) [١٧، ص ٢٧] للضغط: بأنه استجابة الجسم غير المحددة نحو أي مطلب يفرض عليه.

ويرى سيلي (Selye) أن الاستجابة للضغط تمر بثلاث مراحل [١٧، ص ٢٧] هي:

- مرحلة الإنذار أو التحذير: يؤدي حدوث الضغط في هذه المرحلة إلى حث آليات التكيف في جسم الإنسان للمساعدة على الاستجابة الدفاعية في مواجهة الضغط .
- مرحلة المقاومة: يصل الفرد في هذه المرحلة إلى أقصى قدراته على التكيف وفي الأحوال المثلى يعود إلى التوازن، وباستمرار الضغط ينتقل إلى المرحلة التالية .
- مرحلة الإجهاد أو الإنهاك: يحصل في هذه المرحلة استنزاف قوي لآليات التكيف في جسم الإنسان وتصبح غير قادرة على المقاومة، وبذلك ينتج الإنهاك الذي يؤدي إلى الأمراض .

وتعريف جرينبرج (Gerenberg) [١٨] ، ص ١١ للضغط: بأنه رد فعل فسيولوجي وسيكولوجي وعقلي ناتج عن استجابة الأفراد للتوترات النفسية والصراعات والأحداث الضاغطة .

ج) المدخل المبني على تعريف الضغط على أساس التفاعل بين المثير والاستجابة: تناول هذا المدخل مفهوم الضغط على أساس التفاعل بين المثير والاستجابة (الفرد، البيئة) والعوامل الوسيطة، فاستجابة الأفراد تختلف باختلاف خصائصهم، وأنماط شخصياتهم والخلفية الثقافية، والدعم الاجتماعي، ووفقاً لهذا المدخل يشير تعريف الضغط: بأنه تأثير داخلي يوجد حالة من عدم التوازن النفسي والجسمي داخل الفرد، وينجم عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته [١٩] ، ص ١٤٤ - ١٤٥]. ومضمون هذا التعريف يشير إلى أن هناك ثلاثة مكونات للضغط هي: المثير (المسببات)، والاستجابة، والتفاعل بين المثير والاستجابة .

والدراسة الحالية تبني هذا المدخل في تعريف الضغط، وتعرف الضغط بأنه: حالة يتفاعل فيها عامل أو مجموعة من العوامل في البيئة المدرسية لتوجد خللاً في توازن المعلمين النفسي والجسدي والسلوكي.

٢ - مفهوم الضغوط المهنية

عرفت الضغوط المهنية بأنها: حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد وأعمالهم وتتسم بإحداث تغيرات داخلهم وتدفعهم إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي [٢٠، ص ١].
و عرفت بأنها: تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة، ومكونات شخصية قد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه، تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، أو تؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء [١، ص ٤].
وعرفت بأنها: المصادر التي توجد في مجال العمل، وتفرض حملاً زائداً على العاملين يترتب عليها درجة من التوتر والضيق يسعى الفرد إلى تحسينها أو التقليل منها [٢١، ص ٧٢].

ومن خلال ذلك الاستعراض لمفاهيم الضغوط المهنية يمكن التوصل إلى استخلاص مفهوم إجرائي يتفق وطبيعة الدراسة الحالية على النحو التالي: تأثير داخلي ينجم عن تفاعل بين مصادر ضاغطة في بيئة العمل المدرسي تؤدي إلى حالة من عدم التوازن النفسي والجسمي والسلوكي للمعلمين، يظهر في صورة آثار صحية، ونفسية، وسلوكية، قد تؤدي إلى عدم قدرة المعلمين على الوفاء بمتطلبات العمل على نحو أفضل.

٣ - مفهوم أساليب إدارة الضغوط المهنية

يقصد بها: الطرق التي يستخدمها المديرون لإيجاد قدر من التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الأفراد [٢٢، ص ١٩٨].

ويمكن وضع مفهوم إجرائي لأساليب إدارة الضغوط المهنية يتفق وطبيعة الدراسة الحالية على النحو التالي: الطرق التي يستخدمها المديرون للتعامل _ السيطرة _ مع الضغوط المهنية للمعلمين من خلال الموازنة بين أهداف وسياسات وإجراءات العمل، وقواعد السلوك السارية في المدرسة، ومتطلبات وقدرات المعلمين، ومعالجة محتوى ومهام

الوظيفة والعلاقات بين المعلمين، وأداء العمل، ونتائج الأداء والتغذية الراجعة، واستخدام أسلوب القيادة القائم على التأثير في المعلمين من خلال القبول والدعم والثقة، ووضع نظام تحفيز فعال لتقدير جهود المعلمين وتشجيعهم على الابتكار والابداع، ومواجهة الخلافات بين المعلمين باستخدام أسلوب التكامل في حل الخلافات، وتطوير أداء المعلمين بشكل مستمر لمساعدتهم على التكيف مع ما يستجد، وتقويم أداء المعلمين وفق مقاييس ومعايير سليمة، وتوفير ظروف العمل المادية الملائمة لتأدية العمل بكفاءة عالية، وإيجاد حالة من التوازن بين متطلبات العمل وقدرات المعلمين من أجل الحد من الضغوط المهنية .

رابعاً: مصادر الضغوط المهنية للمعلمين

تتطلب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بأسلوب فعال للحد منها، معرفة المصادر التي قد تسبب في الضغوط المهنية، والتي تتفاعل مع التكوين الشخصي، والخصائص التي يتمتع بها المعلمون، وقدراتهم ومهاراتهم، والدوافع التي تحركهم، وأنماط السلوك التي يمارسونها والتي قد تؤدي إلى ظهور الضغط من عدمه [١٦، ص ٥٤].

وتختلف مصادر الضغوط المهنية باختلاف المداخل النظرية لدراسة الضغط، والدراسة الحالية اعتمدت على تعريف مفهوم الضغط على أساس التفاعل بين المثير والاستجابة (البيئة، الفرد).

وبناء على ذلك يمكن تصنيف مصادر الضغوط المهنية للمعلمين وفقاً لنموذج كان (Kann) [١٤، ص ٣١٢]، ونموذج تيري ونيومان (Terry & Newman) [١٢، ص ٦٥٥]، ونموذج كارترايت و كوبر (Crewright & Cooper) [١١، ص ١٤] إلى خمس فئات هي:

ثقافة المدرسة، مطالب المهنة، مطالب المهام، العلاقة مع الزملاء والإدارة المدرسية، ظروف العمل المادية على النحو التالي:

١ - الضغوط المرتبطة بثقافة المدرسة

يقصد بثقافة المدرسة الأهداف والسياسات والإجراءات التي تتخذها المدرسة في تأدية العمل، والقيم التي تنشرها بين المعلمين والتي تحدد ما هو مقبول وغير مقبول من سلوكيات، والخدمات التي تؤديها المدرسة، والمناخ التنظيمي السائد [٢٣، ص ٢١]. حيث يشكل تعارض أهداف المدرسة مع أهداف المعلمين مصدراً للضغط، كما أن السياسات والإجراءات الإدارية القائمة على الرقابة الصارمة، وعدم العدالة في نظام الترقيات والحوافز، وعدم المشاركة في الرأي تمثل مصدراً من مصادر الضغوط المهنية، كذلك قواعد السلوك السارية التي تقوم على عدم العدالة، ولا تراعي حقوق المعلمين بما يتناسب مع احتياجاتهم وطموحاتهم، وتحقيق مبدأ العدالة في التعامل معهم.

٢ - الضغوط المرتبطة بمطالب المهنة

ترتبط هذه الضغوط بطبيعة المهنة التي يشغلها المعلمون، والواجبات والأعباء التي تتكون منها، والمسؤوليات، والصلاحيات التي توجد بها، وموقع المهنة في الهيكل التنظيمي، ودرجة أهميتها [٢٤، ص ١٩]. وينتج عن مطالب المهنة عدة ضغوط تتعلق بما يلي [٢٣، ص ١٩ - ٢٠]:

- عبء الدور: ويقصد بالدور مجموعة من التوقعات التي يتوقعها المستفيدون الداخليون (الطلاب، الزملاء، الإدارة المدرسية) والخارجيون (أولياء الأمور، المجتمع، ومواقع العمل) من المعلمين، ودور المعلم عند القيام بعمل معين قد يكون صعباً أو سهلاً، وكثيراً أو ضئيلاً، إضافة إلى أن المعلم يتعامل مع عدد كبير من المستفيدين

وذلك يمثل ضغطاً على المعلم ناتجاً عن التوتر والخوف من عدم القيام بأداء الدور المتوقع منه ، أو الإحساس بضالة الدور الذي يؤديه وعدم أهميته .

- صراع الدور: يقصد به تعرض المعلمين لمجموعات متعارضة من توقعات الدور في آن واحد ، والامتنال لأحدهما يجعل من الصعب الامتنال للأخرى ، ويتخذ الصراع أشكالاً متعددة ، منها: الصراع مع المستفيدين ، ويحدث عندما تتعارض توقعات المعلمين مع توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين من العملية التعليمية ، وصراع تعدد الأدوار الذي ينشأ بين المعلمين نظراً لقيامهم بأدوار مختلفة ومتعددة خلال حياتهم ، وصراع الدور الشخصي الذي يحدث عندما تتعارض قيم وأهداف المعلم مع قيم وأهداف المستفيدين ، وصراع الإفراط في الدور الذي يحدث عندما يكون المعلم معرضاً لتوقعات من جهات متعددة لا يستطيع الاستجابة لها.

- غموض الدور: ينشأ عندما لا تتوافر المعلومات الواضحة والملائمة للمعلمين عن الدور الذي يقومون بتأديته أو نتائج قيامهم به ، الأمر الذي يحدث إحساساً لدى المعلم بأنه مقدم على مجهول لا يعرف نتائجه فيصاب بتوتر وقلق .

٣ - الضغوط المرتبطة بالمهام

وتنتج هذه الضغوط عن طريق [١] ، ص ٨٠ .

- عبء العمل الزائد: فإسناد أعمال كثيرة للمعلمين لإنجازها في فترة زمنية محددة يمثل مصدراً للضغط على المعلمين ، لما يترتب عليها من تأثير على المستوى الصحي لقضاء ساعات عمل متواصلة دون أخذ راحة ، وكثرة الأخطاء لضيق الوقت ، وعدم مقدرة المعلمين على إظهار كفاءتهم في تأدية الأعمال المناطة بهم .

- عبء العمل الناقص: يمثل عدم إسناد أعمال للمعلمين مصدراً للضغط ؛ لأنه يشعرهم بعدم أهميتهم في العمل ، كما يقلل من حماسهم للعمل ، وانتمائهم للمدرسة.

- نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء المهمة .

- درجة صعوبة وسهولة المهام المسندة للمعلمين .

٤ - الضغوط المرتبطة بالعلاقة مع الزملاء والإدارة المدرسية

تعد المدرسة نظاماً اجتماعياً بالغ التعقيد والتنوع بسبب التفاعل بين الأعضاء العاملين بالمدرسة، وهذه التفاعلات قد تكون ذات طبيعة تكاملية أو تنافسية غير متوازنة، تكون مصدراً للضغط، نظراً لوجود بعض المعلمين الذين يتميزون بخصائص شخصية، مثل العدائية، والمشاغبة، وتفشي الخلافات، وعدم قدرة المديرين على مواجهة الصراعات، وتفكك العلاقات، واختلاف المعايير والقيم والأهداف بين المعلمين وبينهم وبين الإدارة المدرسية، وعدم إحساس المعلمين بالقبول والدعم والثقة من قبل المديرين [٢٥، ص ٣٩؛ ٢٦، ص ٥٥].

٥ - الضغوط المرتبطة بظروف العمل المادية

تتعدد مصادر الضغوط في بيئة العمل المادية التي يتعرض لها المعلمون أثناء تأدية واجباتهم، فالضوضاء تعد مصدراً مهماً من مصادر الضغوط المهنية للمعلمين لما تتركه من آثار نفسية وعضوية، كما يمثل ارتفاع وانخفاض مستوى درجة الضوء في بيئة التعلم مصدراً للضغط لما يخلف من الآلام، مثل: الصداع، وحساسية العيون، والجيوب الأنفية [٢٧، ص ٢١٢]، ويؤدي تعرض المعلمين لدرجة حرارة عالية أو منخفضة إلى إصابتهم بالأمراض، ويؤثر على مستوى تركيزهم، ويقلل من قدرتهم على أداء أعمالهم بجودة عالية، كما قد تكون غرف المعلمين ومكاتبهم مصدراً للضغط إذا لم تتوافر فيها الخصوصية، والعامل الصحي من حيث النظافة، وطريقة تصميم المكاتب، كما يمثل عدم توافر وسائل الأمن والسلامة والمحافظة على بيئة المدرسة من التلوث مصدراً للضغط للمعلمين؛ لأنه يؤدي إلى إحساسهم بالخطورة على أنفسهم مما ينشأ عنه القلق والتوتر [٢٣، ص ٢١].

خامساً: نتائج (آثار) الضغوط المهنية

تختلف القدرة على تحمل الضغوط من فرد لآخر تبعاً لاختلاف التكوين والخصائص الشخصية، إلا أن النتائج السلبية للضغوط المهنية تظهر على مستوى المدرسة، والمعلمين عندما تكون مستويات الضغوط عالية ولا يستطيعون احتمالها أو الاستجابة لها بطريقة إيجابية .

وتظهر آثار الضغوط المهنية بعدة صور، منها [٢٨]، ص ١٧ ؛ ٢٩، ص ٣١ - ٣٣ ؛ ٣٠، ص ١٢٧ - ١٢٨]:

- نتائج (آثار) صحية (فسيولوجية) : كثير من الأمراض ترتبط أساساً بالضغط ومن بين هذه الأمراض: الأزمات القلبية، وزيادة السكر، وارتفاع ضغط الدم، والصداع النصفي، والقرحة، وسوء الهضم، واضطراب الجهاز الهضمي، وآلام الظهر، والتهاب المفاصل .

- نتائج (آثار) نفسية: تتمثل في الإحباط، والقلق، والاكتئاب، والتوتر والانفعال، والشعور بالملل، وضعف القدرة على التركيز، والنسيان، والعزلة، والعدوانية .

- نتائج (آثار) سلوكية: تتمثل في الغياب، والتأخر عن العمل، والإفراط في النوم، والأكل، وفقدان الشهية، وترك العمل .

- نتائج (آثار) تنظيمية: تتمثل في زيادة التكاليف، وتدني مستوى الانتاج، وارتفاع الشكاوى، وانخفاض الروح المعنوية، وسوء الاتصالات، وسوء العلاقات في العمل، وضعف الولاء للمنظمة .

سادساً: أساليب إدارة الضغوط المهنية

إن المعلمين لا يستطيعون التخلص من كل المصادر التي قد تسبب في الضغوط المهنية في بيئة المدرسة؛ لذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً لمواجهة - السيطرة

- المصادر التي قد تسبب في الضغوط المهنية للمعلمين من أجل الحد منها، والتخفيف من آثارها السلبية على المعلمين والمدرسة لسببين هما [٣١، ص ٢١٣]:

- أن المدرسة مسؤولة جزئياً عما يحدث للمعلمين من ضغوط؛ وذلك بسبب طبيعة بناء المدرسة، والسياسات والإجراءات التي تتبعها في إدارة المعلمين.

- المدرسة تدرك أنه كلما كانت درجة الضغوط التي يتعرض لها المعلمون معقولة ودافعة أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية المعلمين.

وتختلف أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين باختلاف مصادر الضغط والنتائج المترتبة عليها، منها الأساليب الشخصية التي توجه الأوضاع النفسية والصحية للأفراد، والأساليب التنظيمية الخاصة بالمنظمة والتي تهدف إلى الإفادة من ضغوط العمل وتسخر ذلك لمصلحة المعلمين والمدرسة معاً، وبما أن الدراسة الحالية تركز على البعد التنظيمي فإن الأساليب التنظيمية التي يمارسها المدير والتي تسعى إلى الحد من الضغوط المهنية للمعلمين تتمثل فيما يلي:

١ - إدارة ثقافة المدرسة

تعني العمل والمواءمة بين أهداف وسياسات وإجراءات العمل، والقيم السائدة، وقواعد السلوك السارية ومطالب وقدرات المعلمين، للحد من الضغوط المهنية للمعلمين [٣٢، ص ١٧٦]. وتتحدد الثقافة السائدة في المدرسة بمجموعة من العوامل: المناخ العام (محيط أداء العمل) والعلاقة بين الزملاء، والقيم السائدة (رسالة المدرسة، وكيفية عرضها) ونمط القيادة، والمشاركة [٣٢، ص ١٧٩]. والثقافة السائدة في المدرسة قد تكون مصدراً للضغوط أو الارتياح، ولكي يجعل المدير من الثقافة السائدة في المدرسة مصدراً للارتياح عليه أن يطلع المعلمين على الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها، والأنشطة والقوانين والأنظمة التي تحكم سير العمل، والأدوار المتوقعة منهم، وكيفية تأدية كل

دور، والمشكلات التي يمكن أن تواجههم، وقواعد وإجراءات السلوك السارية في المدرسة، ونظام الاتصال، وتوضيح نظام العقوبات للمعلمين [٣٣، ص ١٢١].

٢ - إعادة تصميم الوظائف

ويقصد به: معالجة محتوى ومهام الوظيفة، والعلاقات بين المعلمين، وأداء العمل، والتغذية الراجعة، لتحقيق أغراض المدرسة، وإشباع حاجات المعلمين [٣٢، ص ٥٢] و يعد أسلوب إعادة تصميم الوظائف من الأساليب المستخدمة في إدارة الضغوط المهنية حيث يختلف الهدف من استخدام هذا الأسلوب تبعاً لظروف وملابسات كل موقف على حدة. فقد يكون الهدف من إعادة تصميم الوظائف هو تخفيف أعباء الوظيفة، فبعض الوظائف تحتوي على مهام كثيرة ومتعددة ويكون ضغط العمل ناجماً عن عبء العمل؛ لذلك على المدير أن يضع خطاً لإعادة تصميم الوظائف لتقليل مصادر الضغوط فيها، لحفز المعلمين وزيادة شعورهم بالمسؤولية والاستقلالية، ويحدث ذلك من خلال التحكم في خصائص العمل المختلفة، مثل الاستقلالية، وذاتية العمل، وأهمية العمل [٣٤، ص ١١٥].

٣ - القيادة الفعالة

يؤثر أسلوب القيادة الذي يتبعه المديرون في التعامل مع المعلمين على مستوى الضغوط المهنية التي يتعرض لها المعلمون بدرجة كبيرة، فالقيادة الفعالة تتمثل في قدرة المديرين على التأثير في المعلمين من خلال القبول والدعم والثقة مما يؤدي إلى تخفيف حدة الضغط [٣٥، ص ٨٤].

وهناك العديد من الأساليب التي من الممكن أن يستخدمها المديرون، و يظهر من خلالها قبولهم للمعلمين كأشخاص، وتوفير الدعم والتأييد لهم، ودعم الثقة بالمعلمين لتخفيف حدة الضغوط المهنية، منها: الاعتراف بأهمية كل معلم في المدرسة،

وإظهار الاهتمام بالمعلمين من خلال إظهار تعابير الابتسامة، والتواجد مع المعلمين عند الحاجة بدلاً من التهرب، وإتاحة الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم، ومعرفة احتياجات المعلمين والعمل على تلبيةها، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم والاتصال بالمعلمين بوضوح وأمانة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات وأعمال تحسين الجودة في المدرسة، والتعامل مع المعلومات التي يدلون بها بسرية تامة [٣٦]، ص ٦٣ - ١٦٦.

٤ - التحفيز

يقصد به تقديم الحوافز المادية أو المعنوية أو كليهما ضمن نظام عادل لدفع المعلمين لأداء أعمالهم بجودة عالية، وللحد من الضغوط المهنية للمعلمين [٣٧]، ص ٧١ - ١٧٢ لأن استخدام التحفيز بشكل سليم يؤدي إلى الحد من الضغوط المهنية للمعلمين ويدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم وولائهم للمدرسة، وارتفاع روحهم المعنوية، بينما يؤدي سوء استخدام التحفيز إلى وقوع المعلمين تحت وطأة الضغوط المهنية نتيجة لإحساسهم بالظلم، وتدني مستوى إنتاجيتهم، وعدم قدرتهم على التكيف مع المدرسة [٣٨]، ص ٤١٦ - ٤٢٠.

ولكي يؤدي التحفيز دوره في الحد من الضغوط المهنية للمعلمين على المديرين أن يضعوا نظاماً للتحفيز يشتمل على: استخدام الحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي، وتوضيح مفهوم العقاب والثواب للمعلمين، ووضع معايير للحصول على المكافآت وتوضيحها للمعلمين، وربط الحوافز بمعدلات الأداء، وتقديم الحوافز علانية، وأن تتسم أنظمة التقدير بالعدالة والشفافية وتتلاءم مع احتياجات ورغبات المعلمين [٣٩]، ص ١٧٠؛ ٤٠، ص ٢١٣ - ٢٢٢.

٥ - مواجهة الخلافات في بيئة العمل

الأصل في علاقة المعلمين بعضهم مع بعض أن تكون مبنية على الاحترام المتبادل والألفة مما يقلل من الضغوط المرتبطة بالعمل، إلا أنه قد تظهر بين المعلمين تفاعلات اجتماعية غير متوازنة [٤١، ص ٢٩٥] تنشأ بسبب التباين في الأهداف، والاتجاهات والقيم، وزيادة حدة التنافس، والتداخل في أنشطة العمل، واعتماد المعلمين بعضهم على بعض، والتناقض بين الأدوار، وعدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات [٤١، ص ٢٩٩] حيث يقوم أحد المعلمين بنشاط متعمد لإفساد جهود معلمين آخرين بأي شكل من أشكال الإعاقة تؤدي إلى إصابتهم بالإحباط، وعدم قدرتهم على تحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة. [٤٢، ص ٤١٠] الأمر الذي يتطلب التدخل السريع من قبل المديرين لمواجهة الخلافات، وحلها بطريقة عادلة ترضي كل الأطراف قبل أن تنعكس بآثارها السلبية على المعلمين وأداء المدرسة من خلال إشراك الأطراف التي بينها خلافات في حل المشكلة [٤٣، ص ٣٥] ووضع سياسة محددة لمواجهة الخلافات، وغرس مبدأ أن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية بين المعلمين، وحثهم على العمل الجماعي، واتخاذ إجراءات تمنع وقوع الخلافات بين المعلمين [٤٤، ص ٢٢٤] لأن عدم تدخل المديرين في مواجهة الخلافات بين المعلمين قد يؤدي إلى إحساسهم بالضغط؛ لأن الصراعات تؤدي إلى مناقشات حادة قد تؤدي إلى الإصابة بأزمة قلبية، والإرهاق والإحباط [٤٥، ص ٢٤٢] وازدياد الضغط النفسي والقلق والكبت، وتدني الشعور بالثقة، علاوة على انخفاض الإنتاجية، وانشغال المعلمين بالخلافات عن إنجازاتهم [٢٥، ص ١١٤].

٦ - التحسين المستمر لأداء المعلمين

يقصد به الجهود المتواصلة التي يبذلها المديرون لمساعدة المعلمين على التحسين والتطوير المستمر لكافة العمليات التي يؤدونها، وتطوير ذواتهم، من أجل مساعدتهم

على التكيف مع ما سوف يستجد من تغيرات في العملية التعليمية للحد من الضغوط المهنية [٣٣، ص ١٤٠].

فالعالم يشهد منذ التسعينيات من القرن العشرين تغيرات متسارعة في كافة المجالات، تبلورت في ثورات مترابطة ومتشابكة من حيث المنطلقات والنتائج، هي: الثورة المعرفية والتكنولوجية، ووسائل الاتصال ونقل المعلومات، والعولمة، وتمثل هذه التغيرات تحدياً للدور الذي يمارسه المعلمون في تأدية أعمالهم لما تحدثه من تغيير في أساليب تأدية العمل، ونوعية المهارات التي تتطلبها تأدية الأعمال مما يتطلب من المعلمين التكيف مع هذه التغيرات والإفادة من إيجابياتها.

ومن هنا يبرز دور مديري المدارس في مساعدة المعلمين على التحسين المستمر لأداء أعمالهم بما يحقق تكيفهم مع التغير، ويؤدي إلى الحد من الضغوط المهنية التي يتعرضون لها، من خلال قيامهم بما يلي: التزام المديرين في المدرسة بفلسفة تقوم على التعليم المستمر، وتشجيع المعلمين على استخدام المعلومات والمهارات والتقنيات الحديثة في كافة العمليات التي يؤديونها في المدرسة، وحثهم على حضور الدورات التدريبية، والاطلاع على أحدث التطورات المعرفية والتقنية في مجال تخصصاتهم خاصة، والعملية التعليمية عامة، وتطوير مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة، ومكافأة المعلمين الذين يسعون بصفة مستمرة إلى تطوير ذاتهم [٤٤، ص ٢٦٢ - ٢٦٣]. الأمر الذي يؤدي إلى تمكين المعلمين من أداء أعمالهم بجودة عالية، وإكسابهم الثقة بأنفسهم، مما يخفف من حدة الضغوط المهنية التي يتعرضون لها [٣٣، ص ١٤١].

٧- تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين

يقصد به: العملية التي يتم بموجبها تحليل وتقويم سلوك وأداء المعلمين من خلال مقاييس أو معايير محددة، وتسجيل النتائج المترتبة على هذا التقويم، وتبليغها للمعلمين،

من أجل التعرف على جوانب القوة لتعزيزها والاستزادة منها، وجوانب الضعف لتلافيها ومعالجتها [٤٥، ص ٢٩١].

وجدير بالذكر أن هناك العديد من الأخطاء التي يقع فيها المدبرون عند تقويم المعلمين تؤثر بدورها في زيادة حدة مستوى الضغوط المهنية للمعلمين، مثل: التركيز على العوامل غير القابلة للقياس، والأمور غير الجوهرية في تأدية العمل، والتحيز الشخصي، وعدم العدالة، والاعتماد على التقويمات السابقة للمعلمين.

ولكي تتم عملية تقويم أداء المعلمين على أسس سليمة هناك العديد من القواعد التي ينبغي على المديرين أخذها في الاعتبار عند التقويم للحد من الضغوط المهنية للمعلمين التي ترتبط بالتقويم، منها [٤٥، ص ١٩١]:

- استخدام معايير ومفاهيم موضوعية وموحدة لقياس وتقويم أداء المعلمين.
- تأصيل مفهوم أن التقويم ليس تصيداً للأخطاء، وإنما هو تعرف على مستوى أداء المعلمين الفعلي مقارنةً بالمستهدف لتحديد القصور ومساعدة المعلمين على تداركه.
- إدراك المديرين لمفهوم وأهداف ومعايير التقويم وفعاليتها.
- توضيح أهداف ومعايير التقويم للمعلمين بشكل واضح.
- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى.

- استقصاء المعلومات عن أداء المعلمين من مصادرها الأصلية والمعتمدة لضمان موضوعية وعدالة التقويم.

- إشراك المعلمين في عملية تقويم أنفسهم ودعوتهم لتوضيح إنجازاتهم.
- إمداد المعلمين بتغذية راجعة عن مستويات أدائهم الفعلي.

٨ - تحسين ظروف العمل المادية

إن توفير ظروف العمل المادية من حيث: الإضاءة، ودرجة الحرارة، وغرف المعلمين، وتصميم المكاتب، ووسائل الأمن والسلامة، والمحافظة على بيئة العمل المدرسي من التلوث من العوامل التي تساعد على الحد من الضغوط المهنية التي يتعرض لها المعلمون [٤٦، ص ١٣]. ولتحقيق بيئة مادية آمنة وصحية ينبغي على مديري المدارس اتخاذ الإجراءات الوقائية التالية [٤٧، ص ٥٠؛ ٤٨، ص ٧٥ - ٧٧]:

- تجنب المعلمين الأصوات العالية والمحافظة على الهدوء في المدرسة وتكييف أصوات الأجهزة والمعدات المستخدمة في المدرسة بما يتلاءم ومستوى السمع الاعتيادي .
 - توعية المعلمين بمخاطر الأصوات الحادة في العمل .
 - توفير الإضاءة والتهوية المناسبة .
 - توفير غرف للمعلمين تتميز بالخصوصية .
 - توفير مكاتب للمعلمين مصممة وفقاً لمعايير التصميم المريحة وتتيح لهم حرية الحركة .
 - توفير وسائل السلامة في المدرسة، مثل طفايات الحريق، ومخارج الطوارئ .
 - توعية المعلمين بمخاطر تسرب المواد الكيميائية وكيفية الوقاية منها .
 - اهتمام المدير بنظافة المبنى المدرسي .
- في هذا الجزء تم عرض الخلفية النظرية للدراسة من حيث المفاهيم والمصادر، والنتائج (الآثار)، وأساليب إدارة الضغوط المهنية، ويتناول الجزء التالي عرضاً لعدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية .

الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة تبعاً لأقدمية تاريخها الزمني على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة بسطا [٩، ص ٣٩ - ٨٨]: إلى التعرف على مصادر الضغوط كما يدركها المعلمون، والآثار النفسية المصاحبة للإحساس بالضغط في مدارس التعليم الأساسي (الابتدائي، المتوسط) بجمهورية مصر العربية.

تكونت عينة الدراسة من ٥٤١ معلماً ومعلمة موزعين تبعاً للجنس إلى ٢٢١ معلماً، و٣٢٠ معلمة، وتبعاً للمرحلة التعليمية ١٨٢ في الابتدائي، و٣٥٩ في المتوسطة. استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من ٨٤ عبارة موزعة على المجالات التالية: مشكلات تنظيمية وإدارية، الكتاب المدرسي والمقررات، الاختبارات وطرق التدريس، الوسائل التعليمية، والإمكانات المادية، كثافة الفصول، حجات المعلمين، مشكلات تتعلق بالرؤساء، والزملاء، والطلاب، وأولياء الأمور، والوقت، والنمو المهني.

ويعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن من أهم المصادر المهنية التي تتسبب في إحساس المعلمين في التعليم الأساسي (ابتدائي، متوسط) بالضغوط النفسية والتي بلغت نسبة عالية ٨٠٪ تتمثل في: ازدحام الفصول بالطلاب، وتأخر الترقية، وعدم وجود رعاية صحية، وصعوبة تدريس الطلاب المتعثرين دراسياً، وتقليل وسائل الإعلام من شأن المعلم، وعدم وجود حجات ملائمة للمعلمين، وعدم متابعة أولياء الأمور للمستوى التحصيلي

لأبنائهم، والنقل الآلي للتلاميذ بين الصفوف في المدرسة الابتدائية، و سوء حالة إضاءة وتهوية الفصول الدراسية، كما بينت الدراسة أن الآثار النفسية السلبية المصاحبة لإحساس المعلمين بضغط العمل تتمثل في: الغضب، والقلق، والانزعاج، وتثبيط العزم.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث إنها أظهرت أن من مصادر الضغوط المهنية للمعلمين ما يتعلق بظروف العمل المادية من حيث عدم وجود حجرات ملائمة للمعلمين، وسوء حالة إضاءة وتهوية الفصول الدراسية، والذي تناولته الدراسة الحالية كأسلوب من أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بتحسين ظروف العمل المادية . كما هدفت دراسة محمد [١]، ص ص ٦٩ - ٩٥]: إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل، ونتائجها على مستوى الفرد والمنظمة، ووضع بعض الاستراتيجيات لمواجهتها.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع . وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، منها: أن من المصادر التي تسبب في ضغوط العمل: مطالب المنظمة التي تتمثل في تعارض أهداف وأساليب وسياسات المنظمة وكبر حجمها، وشكل الهيكل التنظيمي الذي يقوم على المركزية الشديدة، والإفراط في التخصص وتقسيم العمل، ونطاق الإشراف غير الملائم، وكذلك مطالب الدور التي تتمثل في تضارب توقعات الدور بتعرض الأفراد لمجموعتين متعارضتين من توقعات الدور في آن واحد، وغموض الدور الذي ينشأ من عدم توافر المعلومات الواضحة عن الدور وكيفية القيام به ونتائجه، ومطالب ظروف العمل البيئية التي تتمثل في تلوث وإضاءة ودرجة حرارة، ومطالب المهنة حيث يعاني الأفراد المبتدئون من نقص المهارات اللازمة لأداء العمل، وصعوبة التكيف مع مجموعات العمل، والقيام بعمل قد

لا يتوافق مع مؤهلات الفرد وقدراته . كما أظهرت الدراسة أن من نتائج ضغوط العمل على مستوى الفرد نتائج فسيولوجية تتمثل في الإصابات ببعض الأمراض، مثل: الأزمات القلبية، وارتفاع ضغط الدم، وقرحة المعدة، وسكر الدم، والربو، والصداع النصفي، وآلام الظهر، والتهاب المفاصل، ونتائج نفسية تتمثل في الإحباط، و القلق، والاكتئاب، والتوتر، والشعور بالملل، ونتائج سلوكية تتمثل في الإفراط في النوم أو الأكل، وفقدان الشهية، والشروذ الذهني، والاعتداء على الآخرين . كما بينت أن من نتائج ضغوط العمل على مستوى المنظمة ما يتعلق بالتكاليف المباشرة وتشمل: تكاليف التأخر، والغياب، والتوقف عن العمل، ومعدل دوران العمل، وانخفاض كمية الإنتاج والجودة، وحوادث العمل، وكذلك التكاليف غير المباشرة وتتضمن: انخفاض الروح المعنوية، وسوء العلاقات في العمل . وأظهرت الدراسة أن من استراتيجيات التعامل مع الضغوط للحد منها: تعديل المواقف المسببة لضغوط العمل بالتركيز على مشاكل العمل من خلال تعديل مستويات السلطة والمسؤولية، وإعادة توزيع المهام، وتعديل مستويات الإدارة، وأساليب السيطرة على معنى الضغط، و المواقف الضاغطة بالتركيز على تغيير مدركات الفرد، وطريقة نظرتة للمشاكل .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لبعض استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية، ومنها ما تناولته الدراسة الحالية وهو إعادة توزيع المهام (إعادة تصميم الوظائف) إلا أن هذه الدراسة تناولت الاستراتيجيات بطريقة نظرية بالاعتماد على الكتب والدراسات في حين أن الدراسة الحالية اعتمدت في تناول على الجانب الميداني .

وهدفت دراسة إبراهيم [٤٩]، ص ص ٩٥ - ١٢٨]: إلى الكشف عن العلاقة بين مدى تحمل المعلمين للضغوط وعدد من المتغيرات الشخصية لمعرفة الخصائص النفسية المميزة للأفراد المقاومين للضغط في محافظة المنوفية بجمهورية مصر العربية .

تكونت عينة الدراسة من ١٩٠ معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس تحمل ومواجهة ضغوط الحياة، وأسفر التحليل الإحصائي عن وجود أثر دال لعمليات التحمل نحو المشكلة (الموقف الضاغط)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحمل الضغوط وبعض متغيرات الشخصية كالثقة بالنفس، والعصبية، وتقدير الذات. كما أظهرت أن المعلمين المقاومين لضغوط الحياة يستطيعون التأثير في مجريات حياتهم، ويتميزون بارتفاع الثقة بالنفس.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لموضوع الضغوط. وقد أفادت الدراسة الحالية في إبراز اختلاف مستويات الضغط لدى المعلمين باختلاف الخصائص الشخصية لديهم.

في حين هدفت دراسة فرحات [٥٠، صص ٢٤٦ - ٢٧٧]: إلى الكشف عن العلاقة بين طبيعة البيئة المدرسية والضغوط المهنية للمعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية والأهلية بمكة المكرمة بالملكة العربية السعودية.

تكونت عينة الدراسة من ١٨٠ معلماً، منهم ١٠٠ معلم بالمدارس الحكومية، و٨٠ معلماً بالمدارس الأهلية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من ٦٠ عبارة موزعة على ثمانية مجالات هي: المعلم وسلوك الطلاب وخصائصهم، علاقة المعلم بالمشرف، الضمان المالي للمعلم، التجهيزات والأدوات، علاقة المعلم بالإدارة، علاقة المعلم بأولياء الأمور، التعامل مع المعلمين، الأعباء الزائدة.

وبعد تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت)، أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: أن البيئة المدرسية في المدارس الأهلية

بمكوناتها المختلفة المتمثلة في مجالات استبانة الدراسة تمثل مصادر للضغوط المهنية للمعلمين ناتجة عن ازدواجية الإشراف والتوجيه، وحرص المدرسة على سمعتها التي تحقق إقبلاً على الالتحاق بالمدرسة لمحاولة إرضاء أولياء الأمور على حساب المعلمين، وطول اليوم الدراسي مما يزيد من أعباء المعلم، وتعدد المهام الإضافية. كما بينت أن البيئة المدرسية في المدارس الأهلية تمثل مصدراً للضغوط المهنية للمعلمين بدرجة أكبر من البيئة المدرسية في المدارس الحكومية.

ركزت هذه الدراسة على طبيعة البيئة المدرسية كمصدر من مصادر الضغوط المهنية للمعلمين من خلال المقارنة بين المدارس الحكومية والأهلية. في حين تعاملت الدراسة الحالية مع طبيعة البيئة المدرسية كأسلوب من أساليب الحد من الضغوط المهنية من خلال: القيادة الفعالة، التحفيز، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، تحسين ظروف العمل المادية.

أما دراسة الشافعي [٥١، ص ١٨٥ - ٢١٤]: فهدفت إلى مقارنة ضغوط مهنة التدريس، كما يدركها المعلمون في المرحلة الابتدائية بمصر، بضغوط المهن التالية: الإداريون في المدارس الابتدائية كبيرة الحجم، وموظفو السنترال الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور، والمرضات في المستشفيات الكبرى.

تكونت عينة الدراسة من ٧٦ فرداً موزعين تبعاً للوظيفة إلى ٤٦ معلماً ومعلمة بالمرحلة الابتدائية، و٣٩ إدارياً وإدارية بالمرحلة الابتدائية، و٤٢ موظفاً من قسم الهواتف (السنترال)، و٤٩ ممرضة.

استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم مقياس الضغوط المهنية من إعداد فونتانا (Fontana)، ثم قام بتعديله فونتانا وأبو سريع (Fontana & Abouserie) [٥٢] والذي يتكون من ٤٥ سؤالاً تتعلق بالضغوط المهنية. وقد

قام الباحث بتعريبه وإعداده للبيئة المصرية فأصبح المقياس مكوناً من ٢٢ سؤالاً في نوعين من الأسئلة: المغلقة والمفتوحة (الاختيار من متعدد). كما تم استخدام مقياس المعتقدات التربوية من إعداد الباحث والذي يتكون من ٢٨ عبارة تدور حول ما يلي: طبيعة عمل المعلم، قوة شخصية المعلم، استخدام الضرب كأسلوب فعال للتعليم، التقويم المستمر والاختبارات الشهرية، أدوار المعلم، دور المدرسة في تربية التلاميذ، الشرح السلبي، فعالية المعلم، استخدام المسابقات، تخويف التلاميذ، الغش كواقع ومدى إمكانية تغيير هذا الواقع.

وبعد تحليل البيانات باستخدام تحليل التباين الأحادي، واختبار "دكانان Dunkan"، ومعامل ارتباط بيرسون توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: يختلف تقدير الضغوط المهنية باختلاف المهنة، وأن التدريس أعلى ضغطاً من مهنة مقسم الهواتف وأقل ضغطاً من التمريض، ويأتي مع العمل الإداري في مرتبة ضاغطة واحدة، وتوجد علاقة ارتباطية عكسية دالة بين تقدير المعلمين للضغوط المهنية ومعتقداتهم التربوية.

ركزت هذه الدراسة على مقارنة ضغوط مهنة التدريس بغيرها من المهن. وقد أفادت الدراسة الحالية من حيث إبراز أن مهنة التدريس من المهن التي يواجه بها المعلمون مستوى ضغط عالياً، الأمر الذي يتطلب من المديرين استخدام أساليب لمساعدة المعلمين على الحد من الضغوط المهنية التي تواجههم.

وهدفت دراسة ياركندي [٥٣، ص ٧١ - ١٠٨]: إلى التعرف على العلاقة بين مستوى ضغوط العمل وكل من القيادة التربوية ووجهة الضبط، والكشف عن أثر كل من: المرحلة التعليمية، والمؤهل التربوي، وسنوات الخبرة على مستوى ضغوط العمل بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

تكونت عينة الدراسة من ٩٦ مديرة من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية تم اختيارهن بطريقة عشوائية . استخدم المنهج الوصفي المسحي ، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة مقياس ضغوط العمل مكونة من ١٨ عبارة موزعة على ثمانية مجالات هي : الضغوط الشخصية، ضغوط العلاقات، ضغوط النظام، عبء العمل، الإشراف التربوي، تنوع وتعدد الأدوار، ضغوط الطالبات، بيئة العمل المادية . كما استخدمت اختبار القيادة التربوية من إعداد مرسي [٥٤] المكون من ٥٠ عبارة موزعة على خمسة مجالات هي : الموضوعية، واستخدام السلطة، والمرونة، وفهم الآخرين، ومعرفة مبادئ الاتصال . كما استخدمت مقياس وجهة الضبط لروتر (Rotter) [٥٥] المكون من ٢٣ عبارة، كل منها تتضمن عبارتين ؛ إحداهما تشير إلى الواجهة الخارجية من الضبط، والأخرى تشير إلى الواجهة الداخلية من الضبط، ويعني الضبط الخارجي إدراك أن التدعيم الذي يلي أفعاله وتصرفاته الشخصية باعتباره أمراً مستقلاً وغير منسق مع تصرفاته بصورة دائمة فإنه يدركه كنتيجة للصدفة، أو كنتيجة لتأثير الآخرين، والضغط الداخلي إدراك الفرد لأحداث تقع بصورة متسقة مع سلوكه الشخصي وسماته الدائمة، والتدعيم لا يقع إلا إذا كان الفرد شاعراً ومدركاً للعلاقة السببية بين أفعاله والنتائج المترتبة عليه.

وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، و المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، وتحليل التباين الأحادي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن ٣٥,٦% من المديرات يعانين من ضغوط العمل، كما تعاني ٧٩% من المديرات من عدم قدرتهن على استخدام جوانب القيادة التربوية، وتتميز ٣٦,٥% من المديرات بوجهة الضبط الخارجي، أي يرجعن تصرفاتهن الشخصية إلى الصدفة. كما أظهرت الدراسة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شعور المديرات

بالضغط وقدرتهن على القيادة التربوية . كما بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ووجهة الضبط الخارجي ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغط العمل والقيادة التربوية ووجهة الضبط وفقاً للمتغيرات التالية: المرحلة التعليمية، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة الضبط بين المديرات في المرحلة الابتدائية و المرحلة الثانوية لصالح المديرات في المرحلة الثانوية .

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين مستويات الضغط والقيادة التربوية، وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية التي تناولت القيادة الفعالة كأحد الأساليب التي تحد من الضغوط المهنية التي يواجهها المعلمون .

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة فاركس (Farkas) (٥٦ ، ص ص) : هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير موقع السيطرة (الرقابة)، وضعف الموقف على مستويات الضغوط المهنية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية والثانوية في مقاطعة نيويورك الغربية بأمريكا. تكونت عينة الدراسة من ٣٤٠ مديراً، استجاب منهم ١٩٨. استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم مؤشر الضغوط المهنية المكون من ٢٤ عبارة موزعة على ثلاثة مجالات هي: توقع الاستخدام الشخصي للرقابة (السيطرة)، والرقابة الداخلية، وقوة الآخرين وإمكاناتهم . وبعد تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: إن المديرين موضع السيطرة (الرقابة) يعانون من الضغط بدرجة أكبر من المديرين في غير موقع السيطرة - ضعف الموقف . وأن المديرين الذين يظهرون اهتماماً أقل بالذاتية يعانون من ضغوط مهنية أعلى من الذين يظهرون اهتماماً أكثر بالذاتية .

الدراسة الحالية أفادت من هذه الدراسة من حيث إنها أوضحت أنه كلما زادت مسؤولية الفرد زاد مستوى الضغط الذي يقع عليه .

أما دراسة مايلستن، وقولا سزويك وديوكت (Milstien & Golaszweski and Duquette) [٦ ، ص ص ٣٨٤ - ٤٠٩]: فهدفت إلى التعرف على مصادر الضغوط التي يعاني منها المعلمون ووضع استراتيجية مقترحة للحد منها في المدارس الابتدائية بمدينة نيويورك بأمريكا.

تكونت عينة الدراسة من أربع مدارس ابتدائية كبيرة تم اختيارها بطريقة منظمة بناء على التشابه بينها في كل من: مجتمع الطلاب، والديمقراطية الاجتماعية، وفترة الاختيار للإدارة والمعلمين، ورغبة المديرين والمعلمين في المشاركة، والرواتب، والانضباط استخدام المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أداة موقفية معدلة أعدها إفسيتش و ماتسون (Ivanceich & Matteson) [٥٧]. وبعد تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، ومعامل (ألفا) أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: أن من المصادر الضاغطة التي بلغت درجة عالية نقص المواد والآلات، وضعف المستوى التحصيلي للطلاب، والأعمال والأعباء الزائدة، وقلة الوقت المتاح، ومشكلات النظام والانضباط، وقلة الدعم الأسري، بينما أظهرت الدراسة أن المصادر الأقل ضغطاً تمثلت في التوقعات التنظيمية، ووضوح الدور المطلوب، وغموض الدور، وتوقعات الدور، وصعوبة المهام المكلف بها، وأن من استراتيجيات المعلمين للتعامل مع الضغوط تحسين العلاقات مع الزملاء والمديرين، وإعادة تشكيل عمليات صنع القرار، وتحسين مهارات الاتصال .

على الرغم من أن هذه الدراسة ركزت على مصادر الضغوط المهنية، إلا أنها قدمت استراتيجية للحد من الضغوط المهنية تضمنت تحسين العلاقات مع الزملاء

والمديرين والذي تناولته الدراسة الحالية كأحد الأساليب التي تحد من الضغوط المهنية للمعلمين بمواجهة الخلافات التي تحدث في بيئة العمل؛ لأن ذلك يساعد على تكوين علاقات إيجابية في محيط العمل ويقلل من الضغوط

بينما هدفت دراسة ليتش (Leach) (٧، ص ص ١٥٧ - ١٧٢): إلى التعرف على مصادر الضغوط التي يعاني منها المعلمون، والاستجابات المرتبطة بالضغوط، واستراتيجيات مساعدة المعلمين على التغلب على الضغوط المهنية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن من مصادر الضغوط المهنية التي يعاني منها المعلمون: سوء سلوك الطلاب ومحاولة إدارته وتنظيمه، والاهتمام بتعليم الطلاب، وفاعلية البرامج التدريسية المستخدمة للوصول إلى المعايير المرغوبة، وضعف العلاقات الشخصية مع الزملاء والإدارة المدرسية، والتعرض لضغوط عامل الوقت، وزيادة الأعباء التدريسية، وضعف المشاركة، والإجراءات والسياسات غير المرنة. كما بينت الدراسة أن الاستجابات المرتبطة بالضغوط تتمثل في حدة الطبع، والكآبة، وعدم القدرة على التركيز، والصداع التوتري، وفرط الحساسية تجاه النقد، والانسحاب، وعدم الثقة بالنفس، واللامبالاة. كما أظهرت الدراسة أن من استراتيجيات مساعدة المعلمين في التغلب على الضغوط المهنية: تقديم مساعدات مهنية للمعلمين الذين تظهر عليهم نتائج الضغط من قبل علماء النفس والأطباء، وتحديد العوامل ذات الصلة بمصادر الضغوط التي يعاني منها المعلمون للحد منها، وتحديد الإجراءات التي تعمل على تسهيل ردود الأفعال الوظيفية للمعلمين تجاه أي ضغوط يمكن أن يعانون منها في أثناء تأدية أعمالهم اليومية التي تعمل على تقليل احتمالية وتوضيح العجز المعلوم ووردود أفعال الخلل الوظيفي، وترتيب الأهداف والموضوعات حسب الأولويات

والأهمية، والسعي لتحسين المهارات الشخصية ذات العلاقة بالمشكلات التي يعاني منها المعلمون، وأخذ فترات راحة من العمل.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لاستراتيجيات مساعدة المعلمين في التغلب على الضغوط المهنية، إلا أن الاستراتيجيات التي استخدمتها تختلف عن أساليب إدارة الضغوط المهنية للدراسة الحالية، الأمر الذي يشير إلى أن أساليب الحد من الضغوط المهنية متعددة.

وهدف دراسة بالي وفلوس وكيلبي (Bailey & Fillos and Keliy) (٥٨)، ص ٧٧ - ٨١: إلى التعرف على مدى معاناة المديرين المثاليين للضغوط وأساليب مواجهتهم لها، والكشف عن العلاقة بين مستويات الضغط وأساليب مواجهتها.

تكونت عينة الدراسة من ٢٤ مديراً، استجاب منهم ٢٢ مديراً تم اختيارهم بطريقة منتظمة، حيث قام الباحثون بإرسال استبانة إلى ٢٧٩ مشرفاً من وسط أطلنطا بأمریکا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، استجاب منهم ١٣٩ مشرفاً وطلب منهم تحديد عدد من المديرين المثاليين بناء على المعايير التالية: الإنتاجية العامة للمديرين والتي تمثل كمية التحسينات التنظيمية بالنسبة لدرجة المعوقات داخل المدرسة، ومراجعة الأداء، والإنجاز السنوي للمديرين، ومن ثم تم اختيار أول ١٠٪ من أعلى القائمة من المديرين المثاليين الذين تم اختيارهم من قبل المشرفين.

استخدم المنهج الوصفي المسحي، ومنهج تحليل المحتوى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس الضغوط الذي استخدمه سونت وسملش (swent & smelch) [٥٩] كما تم استخدام أسلوب المقابلة لمعرفة الأساليب التي يستخدمها المديرون المثاليون لمواجهة الضغوط. وبعد تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن المديرين

المثاليين يتعرضون للضغوط ، إلا أن مستويات الضغط التي يتعرضون لها أقل من المديرين العاديين ، أظهرت ذلك قلة معدلات الغياب ، ونتائج الصحة العامة الجسمية والنفسية . كما بينت الدراسة أن المديرين المثاليين يواجهون الضغوط باستخدام الهوايات والاسترخاء والتدريب الإداري ، وحضور المؤتمرات ، والتنمية الذاتية ، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب ومستويات الضغط .

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرض لأساليب الحد من الضغوط المهنية بالتدريب الإداري وحضور المؤتمرات والتنمية الذاتية ، أي عن طريق التحسين المستمر وهو أحد أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في الدراسة الحالية .

بينما هدفت دراسة غميلش (Gmelch) [٣، ص ص ١٣٤ - ١٤٠]: إلى عرض ظاهرة دورة - حلقة - الضغوط ضمن أربع مراحل هي: الأسباب، وردود الأفعال، والاستجابات، والنتائج.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن دورة الضغط تمر بأربع مراحل: تبدأ بمثيرات ومسببات الضغط ثم ردود الأفعال، ثم الاستجابات، ثم النتائج، وأن من الضغوط المهنية: ضغط الوقت، وقلة الصلاحيات، وصراع الأدوار، وتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، وأن ردود أفعال الأفراد تجاه الضغط تتركز في ردود أفعال فسيولوجية (صحية) تتمثل في: أمراض القلب، والتهاب المفاصل، والربو، والصداع. ونفسية تتمثل في: عدم الاتزان الانفعالي والصبر، وأن هناك علاقة بين مستويات الضغط (الحلقة الأولى) وردود الأفعال (الحلقة الثانية)، وأن هناك العديد من الأساليب التي تحد من الضغوط إذا لم يستخدمها المعلمون فإن النتائج ربما تظهر بشكل مرض عقلي وسلوكي وجسمي خطير.

أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة من حيث إنها بينت أن هناك أساليب للحد من الضغوط المهنية للحد من آثار الضغوط المهنية العقلية والسلوكية والجسمية؛ لذلك ركزت هذه الدراسة على أساليب إدارة الضغوط المهنية للحد منها.

كما هدفت دراسة غميلش (Gmelch) [٦٠، ص ص ٢٢٢ - ٢٣١]: إلى التعرف على أساليب تعامل التربويين مع الضغوط المهنية للحد منها، والكشف عن العلاقة بين أساليب تعامل التربويين مع الضغوط وكل من العمر والجنس وأمريكا.

تكونت عينة الدراسة من ٢٠٠٠ فرد من التربويين، استجاب منهم ١١٥٦ تربوياً، استخدم المنهج الوصفي المسحي، ومنهج تحليل المحتوى، حيث قام ٢٥ تربوياً بتحليل محتوى استبانة الدراسة التي أعدها الباحث لجمع المعلومات، والتي تكونت من سؤال مفتوح حول أساليب معالجة التربويين للضغوط المهنية التي تواجههم.

وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي. أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: أن من أساليب تعامل التربويين مع الضغوط المهنية للحد منها أنشطة الدعم الخاصة، مثل تناول الوجبة مع الأسرة والأصدقاء، واللعب مع الأطفال، والأنشطة الجسمانية، مثل التجديف، والرمي، والتأمل، والركض والمشي، والألعاب الرياضية، والمحفزات العقلية، مثل حضور المؤتمرات المهنية، والدراسية، ومعرفة الأحداث الثقافية، وأنشطة التسلية والمرح، مثل مشاهدة التلفاز (الرائي)، و القراءة الحرة، والإجازة من العمل، ومن الأساليب أيضاً تقنيات الإدارة الشخصية، مثل التفويض، وتدريب المعلمين، ووضع الأهداف، وترتيب أولويات العمل، وتقويم العمل وأدائه. كما بينت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب تعامل التربويين مع الضغوط المهنية وكل من العمر والجنس.

تلقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرض لأساليب الحد من الضغوط المهنية عن طريق حضور المؤتمرات المهنية والدراسية، والقراءة الحرة، وتدريب المعلمين، وتقويم العمل وأدائه، أي عن طريق التحسين المستمر لأداء المعلمين، وهو أحد أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في الدراسة الحالية .

وهدفت دراسة كوبر (Cooper) (٦١ ، ص ص ٨٥ - ٥٧) : إلى التعرف على مصادر الضغوط المهنية للمديرين ، والأساليب التي يفضلونها للتعامل مع الضغوط للحد منها في ثماني وأربعين ولاية في أمريكا ومقاطعة كولومبيا .

تكونت عينة الدراسة من ٢١٢ مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة منتظمة من مديري المدارس الثانوية الحكومية الذين ذكرت مدارسهم من قبل البرنامج المعرفي للمدارس الثانوية القومي لتفوقها، استجاب منهم ١٧٥ مديراً ومديرة.

استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع المعلومات باستخدام مقياس الضغوط الذي يشتمل على دليل الضغوط الإدارية Administrative (Stress Index) (ASI) المطور من قبل غميلش وسوند وبويد (Gmelch & Swend and Boyd) (٦٢، ص ص ٢١٨ - ٧٦٠) الذي صنف مصادر الضغط إلى أربع فئات هي: الضغوط المرتبطة بالمهنة، والضغوط المرتبطة بالمهمة، وضغوط الصراع غير المباشر، والضغوط محدودة الاتساع التي تنشأ بسبب الأنشطة المرتبطة بعلاقات المدرسة مع المجتمع. كما استخدم المعيار المفضل للتعامل مع الضغوط من إعداد روش (Roesch) (٦٣) .

وبعد تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن المديرين يعانون من الضغوط المرتبطة بالمهام بدرجة أكبر من الضغوط المرتبطة بالمهنة، وضغوط الصراع غير المباشر، والضغوط محدودة الاتساع، وأن من الضغوط المرتبطة بالمهام التي يعاني منها المديرون: الإحساس

بأن الاجتماعات تأخذ وقتاً أكثر مما يجب، وفرض المديرين على أنفسهم توقعات مفرطة، ومحاولة إتمام جميع التقارير والأعمال الكتابية، والهاتف المتكرر، وحضور الأنشطة خارج اليوم الدراسي. كما بينت الدراسة أن من الأساليب التي يفضلها المديرون للتعامل مع الضغوط: الاستشارات بالتحدث عن أحوال التربية مع الزملاء، وإنجاز بعض الأعمال في المنزل ليلاً أو في عطلات نهاية الأسبوع، والتغيير في أساليب الأكل والنوم، والتمارين الرياضية، والتفكير بالأحداث الماضية السعيدة، وتفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناول أساليب التعامل مع الضغوط المهنية إلا أنها تختلف عن الأساليب التي تطرقت إليها الدراسة الحالية، الأمر الذي يشير إلى أنه لا توجد طريقة واحدة للتعامل مع الضغوط.

كما هدفت دراسة واشنطن (Washington) (٨، ص ٣١٥ - ٣١٨): إلى التعرف على مصادر الضغوط المهنية للمعلمين في المدن، وأساليب تعامل المعلمين مع الضغوط التي تواجههم بأمريكا.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة لوصف مصادر الضغوط المهنية للمعلمين وأساليب التعامل معها. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن من مصادر الضغوط المهنية للمعلمين في المدن: إحساس المعلمين بالإحباط عندما تعاق جهودهم في تحسين أداء الطلاب بسبب التسهيلات غير المهمة، والتغييرات المنهجية المتكررة، وعدم توافر الإمكانيات، وعدم اهتمام الإدارة المدرسية، كما أن من العوامل الضاغطة ارتفاع نسبة عدد الطلاب للمعلمين والذي يتراوح ما بين ٣٥-٤٠ طالباً مما يثقل كاهل المعلم ويتسبب في إحداث عوامل ضاغطة أخرى تمثل في مشكلة إدارة الصف، وضعف القدرة على

التعامل بشكل فعال مع الطلاب ، وأن من العوامل الضاغطة واجبات إدارة الممتلكات والتجهيزات والمحافظة عليها من تلف الطلاب مع قلة القوانين والقواعد وعدم فاعليتها للتعزيز والدعم تجاه المحافظة على الممتلكات ، وأيضاً النقص في التغذية الراجعة الإيجابية ، لما يتصل بإنجاز المعلمين ، والافتقار للأمن الوظيفي. كما بينت الدراسة بأنه لا يوجد أسلوب إجرائي مثالي واحد للتعامل مع الضغوط المهنية للمعلمين في المدن ، وإنما على المعلمين أن يضعوا خطة لإدارة الضغوط تبنى على أساس تحديد أو محاولة المعلم أن يكون مدركاً وواعياً للمصادر التي تتسبب في إحداث الضغوط داخل بيئة العمل ، وترتيب المصادر الضاغطة حسب أهميتها ومن ثم وضع خطة لضبطها والسيطرة عليها .

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث إنها اظهرت أن من مصادر الضغوط المهنية للمعلمين ما يتعلق بظروف العمل المادية من حيث عدم توافر الإمكانيات والتجهيزات ، والذي تناولته الدراسة الحالية كأسلوب من أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بتحسين ظروف العمل المادية . وكذلك ما أظهرته هذه الدراسة أن من مصادر الضغوط النقص في التغذية الإيجابية لما يتصل بإنجاز المعلمين ، والذي تناولته الدراسة الحالية كأسلوب للحد من الضغوط المهنية عن طريق استخدام التحفيز الفعال.

بينما هدفت دراسة ليونز (Lyons) [٦٤] ، ص ص ٤٤ - ٤٧]: إلى التعرف على المصادر الرئيسة للضغوط التي تواجه مديري المدارس الثانوية أثناء قيامهم بواجباتهم ، واقتراح بعض التقنيات التي قد تفيد في الحد من الضغوط.

استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة لمعرفة المصادر الرئيسة لضغوط المديرين ، وأساليب التعامل معها . وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج ، منها: أن من المصادر الرئيسة للضغوط التي تواجه المديرين صراع الأدوار الناتج من كون المدير عضواً في فريق الرقابة الإدارية في

المكتب الرئيس التعليمي (الإدارة التعليمية) يتوقع منه إنجاز أهداف المنطقة التعليمية وتنفيذ السياسات والتوجيهات. كما أنه يعمل كقائد لفريق العمل المدرسي من المعلمين، وأهداف وسياسات المكتب الرئيس التعليمي في صراع مع الأهداف ورغبات وتوقعات المعلمين، وعدم قدرة المديرين على تكريس اهتمام أكبر بالدور التعليمي، وتغليب الدور القيادي على عملهم، وقيام المديرين بحل الخلافات التي تنشأ بين عناصر العملية التعليمية ويتطلب ذلك نقاشاً وصدماً غير محبب مع الآخرين، واستهلاك وقت المديرين، وازدحام يوم المديرين بالأعمال والاحتكاكات الشخصية حيث يقضي المديرين ٣/٢ من يومهم في الاستجابات تجاه مبادرات الآخرين مما يؤثر سلباً على الوقت الذي يقضيه المديرين في الأعمال الإشرافية، مثل التفكير، والتخطيط المتأني، وعدم وجود الوقت الكافي لمديري المدارس الثانوية لتأدية أعمالهم في الوقت المخصص نظراً لتعقيد العمل بالمرحلة الثانوية. كما بينت الدراسة أن من تقنيات الحد من الضغوط التي تواجه المديرين: تقبل المديرين لحقيقة أنهم لا يستطيعون إرضاء الجميع، وإسناد بعض المسؤوليات والواجبات للمعلمين، وإعطاء اهتمام كبير لدوره كمشرف من خلال التواصل الدائم مع الرؤوسين، واستخدام بعض الأنشطة التي تساعد على التقليل من الضغوط الواقعة عليهم، مثل: التمارين الرياضية، والهوايات، والرحلات، وعطلات نهاية الأسبوع والعام الدراسي.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لتقنيات الحد من الضغوط المهنية، وإن اختلفت هذه التقنيات عن الأساليب التي استخدمتها الدراسة الحالية إلا أنها أعطت تصوراً عن تعدد أساليب إدارة الضغوط المهنية.

وهدفت دراسة إمبر و ثومبسون (Imer & Thompson) [٦٥] ، ص ص ٢٢٥ - ٢٤٤]: إلى التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب تنظيم الوقت وعملية السيطرة على الضغوط التي يعاني منها مديرو المدارس الثانوية بأمريكا .
تكونت عينة الدراسة من ٩٤٣ مديراً من مديري المدارس الثانوية ، استجاب منهم .٥٨٠

استخدم المنهج الوصفي المسحي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام دليل الضغوط الإدارية (ASI) المطور من قبل غميلش وسونت (Gmelch & Swent) [٦٦] لدراسة الضغوط المهنية بالنسبة للمديرين ، كما تم استخدام دليل الضغوط المرتبط بالمهن الذي طوره كل من اندك وسيشور وسلسنجر (Indik & Seashore and Slessinger) [٦٧] واستبانة أساليب تنظيم الوقت التي أعدها كالابرس (Calabrese) [٦٨] التي طورها الباحث بإضافة ١٦ عبارة عليها والتي اشتملت على المجالات التالية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة، والاتصال، وصنع القرار .

وبعد تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب تنظيم الوقت فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والضغوط التي يعاني منها المديرون، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب تنظيم الوقت، والضغط، فيما يتعلق بالتوجيه، والمراقبة، والاتصال، وصنع القرار.

أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في إبراز دور الوقت في الحد من الضغوط المهنية.

في حين هدفت دراسة تيريل (Terrill) [٦٩] ، ص ص ٨٩ - ٩٣]: إلى التعرف على المصادر الأساسية للضغوط التي تواجه مديري المدارس الثانوية خلال العام الدراسي

بمدارس مقاطعة جفرسون الحكومية (Jefferson) بأمريكا، وأساليب تعامل المديرين مع الضغوط للحد منها .

استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولجمع المعلومات أجرى الباحث مقابلة مع مديري المدارس الثانوية تكونت من أسئلة مفتوحة تضمنت ما يلي: معرفة المصادر الأساسية للضغوط التي تواجه المديرين خلال العام الدراسي، وأساليب تعامل المديرين مع الضغوط. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها: أن من المصادر الأساسية للضغوط التي تواجه المديرين: قلة الوقت، عدم القدرة على تحديد الأولويات التعليمية، وفقدان المدرسة للمعلمين في الوقت الذي تشعر فيه بالحاجة إليهم في عملية تقديم البرامج التعليمية، وعدم قضاء وقت مع المعلمين لتحسين جودة العملية التعليمية، وفقدان السيطرة على اختيار المعلمين الذين يدعمون البرامج التعليمية، والصراع بين الأولويات الشخصية والمهنية، وإحساس المديرين بالعزلة وعدم التحدث مع أعضاء المدرسة بشكل مريح. كما بينت الدراسة أن من أساليب تعامل المديرين مع الضغوط للحد منها: السيطرة على الضغوط بتقويم الوضع والتدخل لحلها، ووضع وتنفيذ الخطط، وتنظيم الوقت بشكل فعال، ومداومة الاتصال بالمعلمين، وإطلاعهم على قضايا ومشكلات المدرسة وإيجاد حلول لها، والموازنة بين الوقت الذي يتم قضاءه بالمدرسة والالتزام بالحفاظ عليه، والأوقات الشخصية - الخاصة - بالمديرين، واستثمار المديرين لأوقاتهم وطاقاتهم في الوقت المخصص للعمل المدرسي بما يعود بالنفع على العمل المدرسي.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بتناول أساليب الحد من الضغوط المهنية وعلى الرغم من اختلاف الفئة حيث تتناول هذه الدراسة الضغوط التي تواجه المديرين في

حين تناول الدراسة الحالية الضغوط التي تواجه المعلمين إلا أنها أفادت الدراسة الحالية بإعطاء فكرة عن تعدد وتباين أساليب الحد من الضغوط المهنية .

وهدفت دراسة تورلي وغميلش (Torelli & Gmelch) (٧٠)، ص ص ٣٦٣ -

١٣٨١]: إلى التعرف على اختلاف مصادر الضغوط الإدارية، الاحتراق النفسي الذي يعاني منه المديرون في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية والمشرفون في الإدارة التعليمية، والكشف عن العلاقة بين مصادر الضغط والاحتراق النفسي وعلاقتها بمتغير الجنس في ولاية واشنطن بأمريكا .

تكونت عينة الدراسة من ١٠٠٠ مديرٍ ومديرةٍ ومشرفٍ ومشرفةٍ تم اختيارهم بطريقة عشوائية بواقع ٢٥٠ من كل مرحلة من المراحل الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، والمشرفين في الإدارة التعليمية، استجاب منهم ٦٥٥ فردًا موزعين تبعًا للجنس إلى ٥٠٥ ذكور، و ١٥٠ من الإناث، منهم: ١٦٨ في الابتدائي، و ١٤٩ في المتوسطة، و ١٧٧ في الثانوية، و ١٦١ مشرفًا.

استخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان مقياس الضغوط الذي يشتمل على مؤشرات الضغوط الإدارية (Administrative Stress Index) الذي صححه وطوره كل من غميلش وسونت (Gmelch & Swent) [٦٦] والذي يتكون من ٣٥ عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: الضغوط المرتبطة بالمهنة، والضغوط المرتبطة بالمهمة، وضغوط الصراع غير المباشر، وضغوط الاتساع المحدود (محدودة الاتساع). كما استخدم الباحثان قائمة الاحتراق النفسي (Maslach Burnout Inventory) الذي وضعه كل من ماسلش وجاكسون (Maslach & Jackson) [٧١] الذي يتكون من ٢٢ سؤالاً موزعة على ثلاثة مجالات هي: الإجهاد العاطفي، وانتقاص الشخصية، والإنجاز الشخصي.

ويعد تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: أن المديرين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية يعانون من الضغوط المرتبطة بالمهنة، والمهام، والصراع غير المباشر بدرجة أكبر من المشرفين في الإدارة التعليمية، وأن المشرفين في الإدارة التعليمية يعانون من الضغوط المرتبطة بالحدود والاتساع بدرجة أكبر من المديرين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية. وأن المديرين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية يعانون من الاحتراق النفسي المرتبط بالإنجاز الشخصي بدرجة عالية، والاحتراق النفسي المرتبط بالإرهاق العاطفي بدرجة متوسطة، والاحتراق النفسي المرتبط بانتقاص الشخصية بدرجة ضعيفة، وأن المشرفين في الإدارة التعليمية يعانون من الاحتراق النفسي المرتبط بالإنجاز الشخصي بدرجة عالية، والاحتراق النفسي المرتبط بالضغوط الشخصية بدرجة متوسطة، والاحتراق النفسي المرتبط بالإرهاق العاطفي بدرجة متوسطة، والاحتراق النفسي المرتبط بالإرهاق العاطفي بدرجة ضعيفة. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مصادر الضغوط وأبعاد الاحتراق النفسي عند كل من المديرين والمشرفين، وأن الجنس ليس له علاقة بمصادر الضغوط والاحتراق النفسي.

أفادت الدراسة الحالية من حيث إنها بينت اختلاف مصادر الضغوط المهنية، الأمر الذي يؤدي إلى تعدد أساليب مواجهة الضغوط المهنية، وهو ما قامت الدراسة الحالية بالتركيز عليه.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتفق من حيث موضوعها، فهي تتناول موضوع الضغوط المهنية، إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوع، فبعض الدراسات تناولت مصادر الضغوط المهنية والبعض الآخر تناول نتائج (آثار) الضغوط المهنية، والبعض جمع بينهما من حيث تناول

البعض أساليب التعامل مع الضغوط المهنية ومصادر الضغوط ، والبعض تناول الضغوط المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات. وتتفق الدراسة الحالية من حيث موضوعها مع الدراسات التي تناولت أساليب الضغوط المهنية . كما اختلفت الدراسات السابقة من حيث البيئات التي طبقت بها، فأغلب الدراسات طبقت في أمريكا، وبعضها طبق في المملكة العربية السعودية، وبعضها في مصر. وهذا يدل على قلة الدراسات العربية التي أجريت في مجال الضغوط المهنية، كما تراوحت عينات الدراسات الميدانية ما بين ٢٤- ٢٠٠٠ وبلغت عينة الدراسة الحالية ٢٥٠ فرداً، وأغلب الدراسات طبقت على المعلمين والمعلمات، والمديرين والمديرات في مختلف مراحل التعليم، وفترة الدراسة الحالية هي المديرين والمعلمون في المرحلة الثانوية . استخدمت الدراسات الميدانية المنهج الوصفي المسحي، والدراسات النظرية استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي، والدراسة الحالية تتفق في منهجها مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي. استخدمت الدراسات الميدانية السابقة الاستبانة لجمع المعلومات، وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات . كما استخدمت الدراسات السابقة في تحليل المعلومات الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، والدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في استخدام هذه الأساليب الإحصائية في التحليل .

أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث إنها حققت ما يلي :

- أعطت فكرة عن مصادر الضغوط المهنية التي تواجه المديرين والمعلمين .
- بينت أساليب إدارة الضغوط المهنية للحد منها .
- أوضحت النتائج المترتبة على الضغوط المهنية على مستوى الفرد والمنظمة .

- أوضحت العلاقة بين الضغوط المهنية والبيئة المدرسية، والولاء للمنظمة، والرضا الوظيفي، والخصائص النفسية، والقيادة التربوية، وأساليب تنظيم الوقت وعملية السيطرة عليه، والاحترق النفسي، ونوع المهنة (الوظيفة) والمرحلة التعليمية، والمؤهل التربوي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية والعمر، والجنس، وموقع المدرسة، والمتغيرات الشخصية (الثقة بالنفس، العصبية، تقدير الذات) .

- الوقوف على الإطار النظري الذي احتوته الدراسات لتحديد الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد أساليب إدارة الضغوط المهنية .

- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث أهدافها، وأهميتها، وتحديد واختيار طريقة العينة، ومنهج الدراسة، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية من حيث المجالات والعبارات التي يحتويها كل مجال، ومقياس تدرج الإجابات، وتحديد الأساليب الإحصائية، وكيفية المعالجة الإحصائية، في تحليل وعرض النتائج، وتصنيف جداولها.

تناول الجزء السابق عدداً من الدراسات السابقة من حيث الهدف، والعينة، والمنهج، والأداة، والأساليب الإحصائية، والنتائج ومناقشة الدراسات السابقة، وأهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية . وتناول الجزء التالي عرض منهج الدراسة وإجراءاتها الميدانية.

منهج وإجراءات الدراسة الميدانية

منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لهذه الدراسة ؛ لأنه يهتم بتوفير أوصاف دقيقة عن الظاهرة المراد دراستها، عن طريق جمع البيانات ووصف الطرق المستخدمة، كما يعين في تنظيم هذه البيانات، ووصف النتائج وتفسيرها في عبارات واضحة

لاستخلاص تعميمات ذات مغزى [٧٢، ص ١٠١] تؤدي إلى الإفادة منها في مجال إدارة الضغوط المهنية، ولتحقيق ذلك تم اتباع الخطوات التالية:

- دراسة نظرية في الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع .
- دراسة ميدانية بإعداد استبانة حول أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين .

مجتمع الدراسة

لقد تم الحصول على إحصائية عن المدارس الثانوية الحكومية للبنين في داخل المدينة المنورة لعام ١٤٢٣ / ١٤٢٤ هـ من الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة - مركز الحاسب الآلي والمعلومات - حيث بلغ عدد المدارس الثانوية الحكومية النهارية ٣٠ مدرسة مستثنى منها المدارس الخاصة، والفكرية، والنور والأمل، والتعليم الحكومي المسائي و الليلي يتمثل فيها المجتمع الأصلي للدراسة من المديرين والوكلاء والمعلمين، وقد بلغ عدد المديرين والوكلاء ٧٠ مديراً ووكيلاً، منهم ٣٠ مديراً و٤٠ وكيلاً، بينما بلغ المجتمع الأصلي للدراسة من المعلمين ٩٢٠ معلماً [١٧٣].

عينة الدراسة

استخدم في اختيار عينة المعلمين الطريقة العشوائية - التي تكون الفرصة فيها متساوية ودرجة الاحتمال واحدة لأي فرد من أفراد مجتمع الدراسة يتم اختياره كأحد أفراد عينة الدراسة دونما أي تأثير أو تأثير - [٧٤، ص ٩٧] كما تم اختيار المعلمين في المدارس باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة - بإعطاء كل معلم من معلمي المدرسة رقماً ثم خلط الأرقام حتى لا يمكن تسلسلها ثم سحب أرقام بعدد عينة الدراسة من

المعلمين في كل مدرسة [٧٤، ص ١٩٧]. كما اتبعت الطريقة الطبقيّة - بتقسيم أفراد عينة الدراسة من المديرين والوكلاء والمعلمين إلى فئات تبعاً لوظيفتهم التي يمكن أن تؤدي إلى فرق في الاستجابة لما يطرحه الباحث عليهم بالنسبة لأسئلة الدراسة - في اختيار العينة لأنها شملت المديرين والمعلمين، فكانت عينة الدراسة على النحو التالي:

تكونت عينة الدراسة من ٢٥٠ فرداً ونسبة ٢٥٪ من المجتمع الأصلي الذي بلغ ٩٩٠ فرداً، استجاب منهم ٢١١ فرداً ونسبة ٨٤٪ من عينة الدراسة وذلك بعد الفاقد واستبعاد الاستبانات غير الصالحة للاستخدام، وهي موزعة على النحو التالي:

عينة المديرين: تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي من المديرين والوكلاء باعتبارهم فئة واحدة، وقد بلغ عددهم ٧٠ مديراً ووكيلاً، منهم ٣٠ مديراً و٤٠ وكيلاً - يوجد أكثر من وكيل في بعض المدارس - وقد استجاب منهم ٦٦ مديراً ووكيلاً بنسبة ٩٤٪ من المجتمع الأصلي والذي بلغ ٧٠ مديراً ووكيلاً.

عينة المعلمين: تكونت عينة الدراسة من ١٨٠ معلماً بنسبة ٢٠٪ من المجتمع الأصلي للمعلمين الذي بلغ ٩٢٠ معلماً بواقع ستة معلمين من كل مدرسة، استجاب منهم ١٤٥ معلماً بنسبة ٨١٪ من عينة الدراسة للمعلمين وذلك بعد الفاقد واستبعاد الاستبانات غير الصالحة للاستخدام.

خصائص عينة الدراسة

- المعلومات الأولية لعينة الدراسة من المديرين ومباني عينة الدراسة: تشتمل المعلومات الأولية لعينة الدراسة من المديرين على ما يلي: الوظيفة، والمستوى العلمي، والإعداد التربوي، والخبرة العملية، والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، ونوع المبنى المدرسي، وحجمه، انظر الجدول رقم (١).

جدول رقم (١) . توزيع عينة الدراسة من المديرين والوكلاء في المدارس الثانوية الحكومية للبنين في المدينة المنورة تبعاً للوظيفة، المستوى التعليمي، الإعداد التربوي، الخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، نوع المبنى المدرسي، حجم المبنى المدرسي ن = ٦٦ .

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير	٢٨	%٤٢,٤٢
	وكيل	٣٧	%٥٦,٠٦
	لم يجيبوا	١	%١,٥٢
المستوى التعليمي	كلية متوسطة	٢	%٣,٠
	جامعي	٦١	%٩٢,٤
	ماجستير	٣	%٤,٥
	تربويون	٥٧	%٨٦,٤
	غير تربويين	٩	%١٣,٦
الإعداد التربوي	خبرة قصيرة من (١ - ٥) سنوات	٢٨	%٤٢,٤
	الخبرة العملية في مجال الأداة خبرة متوسطة من (٦ - ١٠) سنوات	٢٥	%٣٧,٩
	خبرة طويلة من (١١ سنة فأكثر)	١٣	%١٩,٧
المدرسية	الدورات التدريبية في مجال الإدارة مدربين	٥٦	%٨٤,٨
	غير مدربين	١٠	%١٥,٢
نوع المبنى المدرسي	حكومي	٥١	%٧٧,٣
	مستأجر	١٥	%٢٢,٧
حجم المبنى المدرسي	صغير (أقل من ٣٠٠ طالب)	١٠	%١٥,٢
	متوسط (من ٣٠٠ لأقل من ٥٠٠)	١٦	%٢٤,٢
	كبير (٥٠٠ طالب فأكثر)	٤٠	%٦٠,٦

يتضح من الجدول رقم (١) ما يلي : أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من المديرين والوكلاء حيث بلغت نسبة المديرين %٤٢,٤٢، بينما بلغت نسبة الوكلاء

ويعود ذلك إلى وجود وكيلين في بعض المدارس بينما بلغت نسبة الذين لم يحددوا الوظيفة ١,٥٢٪.

وينقسم المديرون من حيث المستوى التعليمي إلى ثلاثة مستويات: الحاصلون على شهادة كلية إعداد المعلمين بنسبة ٣,٠٪، الحاصلون على الشهادة الجامعية بنسبة ٩٢,٤٪، ويمثلون أعلى نسبة، وهذا يشير إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم برفع كفاءة المديرين في المدارس، الحاصلين على الماجستير بنسبة ٤,٥٪.

كما تبين من الجدول أن أعلى نسبة من المديرين من الحاصلين على مؤهل تربوي، ٨٦,٤٪، ويرجع ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بإعداد المديرين تربوياً لتفهم احتياجات عناصر العملية التعليمية. في حين بلغت نسبة المديرين غير الحاصلين على مؤهل تربوي ١٣,٦٪.

وأن الخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية للمديرين تتراوح ما بين (١ إلى أكثر من ١١) سنة، وأن أعلى نسبة من المديرين من فئة الخبرة العملية القصيرة (١ - ٥) حيث بلغت ٤٢,٤٪، يليها فئة الخبرة العملية المتوسطة (٦ - ١٠) سنوات بنسبة ٣٧,٩٪، يليها فئة الخبرة العلمية الطويلة (١١ - فأكثر)، بنسبة ١٩,٧٪.

وأن أعلى نسبة من المديرين حاصلون على دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية حيث بلغت ٨٤,٨٪، ويرجع ذلك إلى حرص وزارة التربية والتعليم على تكثيف الدورات التدريبية لإطلاع المديرين على كل جديد، وإقبال المديرين على حضور الدورات التدريبية للرفع من مستواهم، في حين بلغت نسبة المديرين غير الحاصلين على دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية ١٥,٢٪.

وأن أعلى نسبة من المديرين في مبان حكومية إذ بلغت ٧٧,٣٪، في حين بلغت نسبة المديرين في المباني المستأجرة ٢٢,٧٪. وأن أعلى نسبة من المديرين في مدارس كبيرة الحجم

بنسبة ٦٠,٦٪، يليها المدارس متوسطة الحجم بنسبة ٢٤,٢٪. يليها المدارس صغيرة الحجم بنسبة ١٥,٢٪.

المعلومات الأولية لعينة الدراسة من المعلمين ومباني العينة: تشتمل المعلومات الأولية لعينة الدراسة ومباني العينة من المعلمين على: المستوى التعليمي، والإعداد التربوي، والخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية، ونوع المبنى المدرسي، وحجمه، انظر الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢). توزيع عينة الدراسة من المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين في المدينة المنورة تبعاً، للمستوى التعليمي والإعداد التربوي، والخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس، ونوع المبنى المدرسي، وحجم المبنى المدرسي ن = ١٤٥.

البيان	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	كلية متوسطة	١	٠,٧٪
	جامعي	١٤٠	٩٦,٦٪
	ماجستير	٤	٢,٨٪
الإعداد التربوي	تربويون	١١٠	٧٥,٩٪
	غير تربويين	٣٥	٢٤,١٪
	خبرة قصيرة من (١ - ٩) سنوات	٦٠	٤١,٤٪
الخبرة العملية في مجال التدريس	خبرة متوسطة من (١٠ - ١٩) سنوات	٧٣	٥٠,٣٪
	خبرة طويلة من (٢٠ سنة فأكثر)	١١	٧,٦٪
	لم يجيبوا	١	٠,٧٪

تابع جدول رقم (٢).

النسبة المئوية	العدد	الفئة	البيان
٪٨٧.٦	١٢٧	مدربون	الدورات التدريبية في مجال التدريس
٪١١.٧	١٧	غير مدربين	
٪٠.٧	١	لم يجيبوا	
٪٦٩.٧	١٠١	حكومي	نوع المبنى المدرسي
٪٣٠.٣	٤٤	مستأجر	
٪١٤.٥	٢١	صغير (أقل من ٣٠٠ طالب)	
٪١٥.٢	٢٢	متوسط (من ٣٠٠ لأقل من ٥٠٠)	حجم المبنى المدرسي
٪٥٨.٦	٨٥	كبير (٥٠٠ طالب فأكثر)	
٪١١.٧	١٧	لم يجيبوا	

يتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي : ينقسم المعلمون من حيث المستوى التعليمي إلى ثلاثة مستويات : الحاصلون على شهادة كلية إعداد المعلمين بنسبة ٠.٧٪، والحاصلون على الشهادة الجامعية بنسبة ٩٦.٦٪، وهم يمثلون أعلى نسبة، والحاصلون على الماجستير بنسبة ٢.٨٪.

وأن أعلى نسبة من المعلمين هم من الحاصلين على مؤهل تربوي إذ بلغت ٧٥.٩٪، في حين بلغت نسبة المعلمين غير الحاصلين على مؤهل تربوي ٢٤.١٪.

وأن الخبرة العملية في مجال التدريس للمعلمين تتراوح ما بين (١ إلى أكثر من ٢٠) سنة، وأن أعلى نسبة من المعلمين من فئة الخبرة العلمية المتوسطة (١٠ - ١٩) سنة إذ بلغت ٥٠.٣٪، يليها فئة الخبرة العملية القصيرة (١ - ٩) سنوات بنسبة ٤١.٤٪، يليها

فئة الخبرة العملية الطويلة (٢٠ - فأكثر) سنة بنسبة ٧,٦٪. أما الذين لم يحددوا الخبرة العملية في مجال التدريس فنسبتهم ٠,٧٪ .
 وأن أعلى نسبة من المعلمين هم الحاصلون على دورات تدريبية في مجال التدريس إذ بلغت ٨٧,٦٪، في حين بلغت نسبة المعلمين غير الحاصلين على دورات تدريبية ١١,٧٪. أما الذين لم يجيبوا عن تحديد الالتحاق في الدورات التدريبية فنسبتهم ٠,٧٪ .
 وأن أعلى نسبة من المعلمين هم في مبان حكومية إذ بلغت ٦٩,٧٪، في حين بلغت نسبة المعلمين في المباني المستأجرة ٣٠,٣٪ .
 وأن أعلى نسبة من المعلمين في مدارس كبيرة الحجم بنسبة ٥٨,٦٪، يليها المدارس متوسطة الحجم بنسبة ١٥,٢٪ ، يليها المدارس صغيرة الحجم بنسبة ١٤,٥٪. أما الذين لم يجيبوا عن تحديد حجم المبنى المدرسي فنسبتهم ١١,٧٪ .

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة طبقت على كل من المديرين والمعلمين، اشتملت على نفس المجالات والعبارات نوعاً وعداداً وإن اختلفت في طريقة صياغتها لتناسب مع فئات عينة الدراسة، ومرت الأداة أثناء إعدادها بعدة خطوات لتصبح صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية، وهي على النحو التالي :

هدف الاستبانة

هدفت الاستبانة إلى :

- معرفة المعلومات الأولية عن أفراد عينة الدراسة وتتضمن ما يلي : المستوى التعليمي ، الإعداد التربوي ، الخبرة العملية ، المشاركة في الدورات التدريبية .
- معرفة بعض المعلومات عن كل مباني عينة الدراسة من حيث نوع المبنى المدرسي وحجمه .

- معرفة إجابات أفراد عينة الدراسة عن المعلومات الأساسية المتعلقة بأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين.

البناء الأولي لعبارات الاستبانة

تم البناء الأولي لعبارات الاستبانة عن طريق:

- دراسة أساليب إدارة الضغوط المهنية من خلال الاطلاع على الكتابات والدراسات العربية والأجنبية .

- من خلال الربط بين الإطار النظري والدراسات السابقة، وتعريف كل مجال إجرائياً، تم إعداد استبانة الدراسة، ومعيار تدرجها في صورتها الأولى مكونة من ٧٧ عبارة موزعة على ثمانية مجالات هي: إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، القيادة الفعالة، التحفيز، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، التحسين المستمر لأداء المعلمين، تقويم أداء المعلمين، تحسين الظروف المادية للعمل .

صدق الاستبانة Validity

يقصد به: أن تقيس الاستبانة ما أعدت من أجل قياسه فعلاً، أي تقيس الوظيفة التي أعدت للقياس، ولا تقيس شيئاً مختلفاً عنها [٧٥، ص ١٦٥] وقد تم التأكد من ذلك عن طريق:

الصدق الظاهري Face Validity (آراء المحكمين)

يقصد به: قياس مدى وضوح وانتماء عبارات الاستبانة للمجالات التي صُنفت بها، ومدى ملاءمة مجالات وعبارات الاستبانة للفئات المعروضة عليهم [٧٤، ص ٤٣٠].

وقد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (٢٥) محكماً استجاب منهم (٨) محكمين وذلك لمعرفة آرائهم حول مناسبة العبارة للمجال، ووضوح صياغة العبارة، ومدى مناسبة مجالات وعبارات الاستبانة للفئات المعروضة عليهم (المديرين، والمعلمين)، إضافة إلى أي عبارة يرون أنها مهمة ولم ترد في

الاستبانة، وكتابة أي اقتراح حول الاستبانة بصفة عامة. وقد اعتبرت نسبة ٨٠٪ من آراء المحكمين معياراً للحكم على صلاحية العبارة، وبعد أن جمعت آراء المحكمين وجد أن معظمهم وافقوا على صلاحية العبارات وانتمائها، وفي ضوء نتائج آراء المحكمين تم تقبل العبارات التي اتفق المحكمون على انتمائها لكل مجال في الاستبانة، وحذف العبارات التي لا تنتمي للمجال الذي وضعت فيه، أو أنها عبارات مكررة، و تعديل صياغة بعض العبارات.

صدق المحتوى Content Validity: يقصد به: قياس مدى تمثيل مجالات وعبارات الاستبانة للمحتوى المراد قياسه [٧٤، ص ٤٣٠].

فبعد إجراء التعديلات على الاستبانة في ضوء الملاحظات التي اقترحها المحكمون، تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (٥) مديرين و (١٠) معلمين، ثم تم حساب معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وبين كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الفرعية الأخرى المكونة لها، وذلك بتطبيق معامل ارتباط بيرسون، حيث أوضح أن قيم معاملات الارتباط عالية، وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١. مما يؤكد تمثيل العبارات للموضوع الذي صُممت من أجله، وانتماء العبارات للمجال الذي صُنفت به.

اختبار فهم الألفاظ على الاستبانة

أجريت على استبانة الدراسة دراسة تجريبية للتأكد من وضوح عباراتها، والتأكد من القدرة على إعطاء إجابة في معيار التدرج، ومدى فهمها على عينة عشوائية من المديرين والمعلمين من خارج العينة الأساسية بلغ عددها ٣ مديرين و٧ معلمين.

ثبات الاستبانة

يقصد به أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا ما طبقت أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة [٧٢، ص ٨٤] ولكي يتم التأكد من أن استبانة الدراسة تعطي نفس النتائج تقريباً إذا أعيد القياس عن طريقها مرات متتالية، بحساب معامل ارتباط الاستبانة إحصائياً، باتباع طريقة إعادة الاختبار بتطبيق الاستبانة على ٥ مديرين و ١٥ معلماً تم اختيارهم عشوائياً خارج العينة الأساسية، ثم أعيد التطبيق على نفس أفراد العينة مرة أخرى، لمعرفة إجاباتهم مرتين، وكان الفرق الزمني بين التطبيق الأول والثاني أربعة عشر يوماً. ثم جمعت درجات كل استبانة في التطبيق الأول، والتطبيق الثاني، ولكل مجال ثم تم إيجاد الثبات عن طريق إيجاد معامل الارتباط بحسابه من القيمة التامة وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient [٧٦، ٢٢٥] فكانت قيمة معامل الارتباط للاستبانة ٠.٨٩ عند مستوى ٠.٠٠١، أما قيمة معامل الارتباط لكل مجال من مجالات الدراسة فبلغت ما يلي، انظر الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣). قيم معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات استبانة الدراسة في التطبيق الأول والثاني لتحديد ثبات الاستبانة

عدد أفراد عينة الدراسة ن = ٢٠			
أساليب إدارة الضغوط المهنية	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة الفعلية	الدلالة الإحصائية عند مستوى ٠,٥
إدارة ثقافة المدرسة	٠.٩٥	٠.٠٠١	دالة
إعادة تصميم الوظائف	٠.٩٥	٠.٠٠١	دالة
القيادة الفعالة	٠.٩٩	٠.٠٠١	دالة
التحفيز	٠.٩٤	٠.٠٠١	دالة
مواجهة الخلافات في بيئة العمل	٠.٩٤	٠.٠٠١	دالة

تابع جدول رقم (٣).

عدد أفراد عينة الدراسة ن = ٢٠			
الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	أساليب إدارة الضغوط المهنية
عند مستوى ٠,٥	الفعالية		
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٣	التحسين المستمر لأداء المعلمين
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٢	تقويم أداء المعلمين
دالة	٠,٠٠١	٠,٩٤	تحسين الظروف المادية للعمل
دالة	٠,٠٠١	٠,٨٩	أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين

ومن هنا يتضح أن معامل ارتباط الاستبانة يعد من الواجهة الإحصائية عاليًا بدرجة كبيرة وبدلالة إحصائية عالية، مما جعل أداة الدراسة صالحة للاستخدام.

الصورة النهائية للاستبانة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

- الجزء الأول: تكون من مجموعة البيانات الأولية عن عينة الدراسة، والمبنى المدرسي، وهي المستوى التعليمي، والإعداد التربوي والخبرة العملية، والمشاركة في الدورات التدريبية، ونوع المبنى المدرسي، وحجم المبنى المدرسي (عدد المعلمين، وعدد الطلاب).

- الجزء الثاني: اشتمل على المعلومات الأساسية للدراسة، مكونًا من ٧٥ عبارة موزعة على ثمانية مجالات هي: إدارة ثقافة المدرسة ويتضمن ١٥ عبارة، وإعادة تصميم الوظائف ويتضمن ١١ عبارة، والقيادة الفعالة ويتضمن ١٢ عبارة، والتحفيز ويتضمن ٨ عبارات، و مواجهة الخلافات في بيئة العمل ويتضمن ٧ عبارات، والتحسين المستمر

لأداء المعلمين ويتضمن ٩ عبارات، وتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ويتضمن ٧ عبارات، وتحسين الظروف المادية للعمل ويتضمن ٦ عبارات (انظر الملحق رقم (١) .

جمع المعلومات

اتبعت الخطوات التالية لجمع المعلومات :

- الحصول على موافقة الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة بعد عرضه على إدارة التطوير التربوي قسم البحوث والدراسات.

- توزيع استبانات الدراسة من قبل الباحث، وقد استغرق التوزيع واحداً وعشرين يوماً، وقد روعيت القواعد التالية أثناء التوزيع : توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وتوضيح الغرض من الدراسة، والإجابة عليها، وأهمية التعاون في دقة الإجابة، وليس من الضروري ذكر الاسم، كما تم تحديد يوم وتاريخ تسليم الاستبانات في مدة لا تتجاوز أسبوعين، تأمين أفضل إجراءات للتطبيق، حيث وضعت استبانة كل فرد من أفراد عينة الدراسة في ظرف خاص به، وطلب تغليف الظرف بعد الانتهاء للحصول على إجابات صريحة .

وبعد جمع الاستبانات تم التأكد من صلاحيتها للاستخدام بمراعاة المستجيبين لتعليمات الاستبانة وهي : الإجابة على كامل الاستبانة بدقة، ووضع إجابة واحدة فقط في معيار تدرج الاجابات . بعد المراجعة وجد أن استبانات المديرين التي عادت بلغت ٦٦ استبانة صالحة للاستخدام بنسبة ٩٤ ٪ ، وأن استبانات المعلمين التي عادت بلغت ١٤٥ استبانة صالحة للاستخدام بنسبة ٨١ ٪ .

الأساليب الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي: التكرارات، والنسبة المئوية، المتوسط الحسابي Arithmetic mean واختبار [ت] T.test وذلك في حالة وجود

مجموعتين في المتغيرات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي A one way Analysis of Variance في حالة وجود أكثر من مجموعتين في المتغيرات المستقلة، ومعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لحساب معامل ارتباط ثبات الاستبانة .

تحليل المعلومات

بعد أن تم إدخال المعلومات في الحاسب الآلي ومراجعتها قام الباحث بتحليل معلومات الدراسة شخصياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (الإصدار العاشر) . حيث أعطيت درجات محددة لكل حقل من حقول الإجابات، وقد أعطيت الإجابات المتعلقة بمدى ممارسة أساليب إدارة الضغوط المهنية القيم الرقمية التالية: بدرجة كبيرة جداً ٥، بدرجة كبيرة ٤، بدرجة متوسطة ٣، بدرجة ضعيفة ٢، بدرجة ضعيفة جداً ١، وتم إعطاء رموز معينة للمعلومات الأولية لأفراد عينة الدراسة من المديرين والمعلمين، ومباني عينة الدراسة . وتضمن التحليل المعلومات الأساسية المتعلقة بأساليب إدارة الضغوط المهنية، والمعلومات الأولية لعينة الدراسة باعتبار مجالات الدراسة الأساسية: إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، القيادة الفعالة، التحفيز، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، التحسين المستمر لأداء المعلمين، تقويم أداء المعلمين، تحسين الظروف المادية للعمل متغيرات تابعة، واعتبار المستوى العلمي، والإعداد التربوي، والخبرة العملية، والمشاركة في الدورات التدريبية، ونوع المبنى المدرسي، وحجم المبنى المدرسي متغيرات مستقلة. وقد كانت الدلالة الإحصائية المختارة لجميع الاختبارات ٠.٠٥ .

تم في هذا الجزء من الدراسة تحديد منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وإجراءات العينة وخصائصها، وبناء الأداة، والأساليب الإحصائية، وتحليل المعلومات . وتناول الجزء التالي تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها والإجابة على أسئلتها .

نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة من خلال تحليل ومناقشة إجابة أسئلة

الدراسة .

إجابة أسئلة الدراسة

السؤال الأول : ما مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين

في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة: إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم

الوظائف، القيادة الفعالة، التحفيز، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، التحسين المستمر

لأداء المعلمين، تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، تحسين ظروف العمل المادية حسب آراء

أفراد عينة الدراسة . انظر الجدولين المرقومين بـ (٤) ، (٥) .

جدول رقم (٤) . قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى

ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية

الحكومية للبنين بالمدينة المنورة.

أفراد عينة الدراسة ن* = ٢١١

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي**	أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
٣	٠.٨٠	٣.٨٥	إدارة ثقافة المدرسة
٧	٠.٧٩	٣.٧٤	إعادة تصميم الوظائف
٢	٠.٨٤	٤.٠٧	القيادة الفعالة
٨	٠.٩٧	٣.٤٥	التحفيز
٤	٠.٩٢	٣.٨٤	مواجهة الخلافات في بيئة العمل
٦	٠.٩٠	٣.٨٢	التحسين المستمر لأداء المعلمين

تابع جدول رقم (٤) .

أفراد عينة الدراسة ن* = ٢١١			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي**	أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
١	١.١٨	٤.٣٣	تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين
٤***	٠.٩٧	٣.٨٤	تحسين ظروف العمل المادية
	٠.٧٩	٣.٨٦	المتوسط العام لأساليب إدارة الضغوط المهنية بين المعلمين

* ن حيث ن عدد أفراد عينة الدراسة وينطبق ذلك على جميع الجداول اللاحقة

** المتوسط الحسابي المستوى

١ - ٢,٩٩ بدرجة ضعيفة

٣ - ٣,٩٩ بدرجة متوسطة

٤ - ٥ بدرجة كبيرة

*** م تعني تكرار الترتيب وينطبق ذلك على جميع الجداول اللاحقة .

يتضح من الجدول رقم (٤) : أن المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة بلغ ٣.٨٦ . وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المديرين يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بدرجة متوسطة . وربما يرجع ذلك إلى عدم وعي المديرين بأن المدرسة مسؤولة جزئياً عما يحدث للمعلمين من ضغوط بسبب طبيعة بناء المدرسة والسياسات والإجراءات التي تتبع في إدارة المدرسة ، أو ربما يرجع إلى عدم وعي المديرين للآثار الناجمة عن معيشة المعلمين للضغوط المهنية وتأثيرها على جودة أدائهم التعليمي وعلاقتهم بالطلاب والزملاء .

أما فيما يتعلق بآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرين لكل أسلوب من الأساليب، فيتضح من الجدول رقم (٤) : أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين ٤.٣٣ و ٣.٤٥. حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن المديرين يمارسون أسلوب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، والقيادة الفعالة بدرجة عالية. في حين يمارسون أساليب : إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، التحفيز، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، التحسين المستمر لأداء المعلمين، وتحسين ظروف العمل المادية بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة من حيث ممارسة المديرين للقيادة الفعالة بدرجة عالية مع ما توصلت إليه دراسة ياركندي [٥٣] التي بينت أن ٧٩٪ من المديرين يعانون من عدم القدرة على استخدام جوانب القيادة التربوية في التغلب على الضغوط المهنية .

وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك أساليب للحد من الضغوط المهنية للمعلمين، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة محمد [١] التي بينت أن من أساليب التغلب على الضغوط المهنية :إعادة توزيع المهام. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة دراسة مايلستن، وقولا سزويك وديوكت (Milstien & Golaszweski and Duquette) [٦] التي أظهرت أن من استراتيجيات تعامل المعلمين مع الضغوط المهنية تحسين العلاقات مع الزملاء والمديرين وكذلك مع ما توصلت إليه دراسة بالي وفلوس وكيللي (Bailey & Fillos and Keliy) [٥٨] التي بينت أن من أساليب مواجهة المديرين للضغوط المهنية التدريب، وحضور المؤتمرات، والتنمية الذاتية. ومع ما توصلت إليه دراسة غميلش (Gmelch) [٦٠] التي أوضحت أن من أساليب تعامل التربويين مع الضغوط حضور المؤتمرات المهنية والدراسية، والقراءة الحرة، وتدريب المعلمين، وتقويم العمل وأدائه.

ويتضح من الجدول رقم (٤) : أن ترتيب أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين من حيث ممارسة المديرين لها حسب آراء أفراد عينة الدراسة جاء ، كما تبين المتوسطات الحسابية على النحو التالي : تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ٤.٣٣ ، والقيادة الفعالة ٤.٠٧ ، وإدارة ثقافة المدرسة ٣.٨٥ ، ومواجهة الخلافات في بيئة العمل ٣.٨٤ ، وتحسين ظروف العمل المادية ٣.٨٤ ، والتحسين المستمر ، ٣.٨٢ ، وإعادة تصميم الوظائف ٣.٧٤ ، والتحفيز ٣.٤٥ على التوالي .

وبالنظر إلى ترتيب أفراد عينة الدراسة لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين من حيث ممارسة المديرين لها يتضح : أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أكثر الأساليب ممارسة هو أسلوب تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين . وربما يرجع ذلك إلى إدراك المديرين لمسؤوليتهم تجاه الحد من الإحباط الذي قد يسببه تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين والذي يمثل لهم ضغطاً ، كما قد يرجع إلى الإجراءات التي تتخذها الوزارة بشأن إلزام المديرين بإطلاع المعلمين على تقويم الأداء الوظيفي ومناقشتهم به ، الأمر الذي أدى إلى حرص المديرين على القيام بتقويم المعلمين بأسلوب فاعل يحد من إحساسهم بالظلم الذي يمثل لهم ضغطاً .

كما يتضح أن أقل الأساليب ممارسة مقارنة بالأساليب الأخرى هو أسلوب التحفيز ، وربما يرجع ذلك إلى قلة استخدام الحوافز من قبل المديرين خاصة المادية نتيجة لعدم توافر المخصصات المالية المتعلقة بتحفيز المعلمين . كما يتضح أن أسلوب مواجهة الخلافات في بيئة العمل ، وتحسين ظروف العمل المادية قد حصلتا على نفس الدرجة من حيث الممارسة .

جدول رقم (٥) . قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية بين المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة.

المعلمون ن = ١٤٥		المديرون ن = ٦٦		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب				
٤	٠.٨٢	٣.٧٠	٤	٠.٦٦	٤.١٨		إدارة ثقافة المدرسة
٧	٠.٨١	٣.٥٩	٧	٠.٦٤	٤.٠٦		إعادة تصميم الوظائف
٢	٠.٨٨	٣.٩٥	٢	٠.٧٠	٤.٣٤		القيادة الفعالة
٨	٠.٩٧	٣.٣٠	٨	٠.٨٨	٣.٧٧		التحفيز
٣	٠.٩٦	٣.٧٢	٦	٠.٧٦	٤.٠٩		مواجهة الخلافات في بيئة العمل
٦	٠.٩٥	٣.٦٧	٥	٠.٦٨	٤.١٥		التحسين المستمر لأداء المعلمين
١	١.٢٠	٤.١٥	١	١.٠٦	٤.٧٢		تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين
٥	١.٠١	٣.٦٨	٣	٠.٦٨	٤.١٥		تحسين ظروف العمل المادية
	٠.٨٠	٣.٧٢		٠.٦٧	٤.١٨		المتوسط العام لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين

يتضح من الجدول رقم (٥) : أن المتوسط الحسابي العام لآراء المديرين حول مدى ممارسة أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بلغ ٤.١٨ . في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لآراء المعلمين ٣.٧٢ . وهذا يدل على أن المديرين في المدارس الثانوية يرون أنهم يمارسون أساليب الضغوط المهنية للمعلمين بدرجة عالية، في حين يرى المعلمون أن المديرين يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بدرجة متوسطة. وربما يرجع ذلك إلى إحساس المديرين بأنهم يقومون بتأدية واجباتهم فيما يتعلق بالحد من الضغوط التي تواجه المعلمين في حين يرغب المعلمون زيادة تفعيل المديرين لأدوارهم فيما يتعلق

بأساليب الحد من الضغوط المهنية، كما قد يرجع إلى إعطاء المديرين لأنفسهم تقديرات عالية بحكم كونهم المسؤولين عن ممارسة أساليب الحد من الضغوط المهنية التي تواجه المعلمين .

أما فيما يتعلق بآراء المديرين حول ممارستهم لكل أسلوب من الأساليب، فيتضح من الجدول رقم (٥): أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين ٤,٧٢ و ٣,٧٧. وهذا يدل على أن المديرين يرون أنهم يمارسون الأساليب التالية: إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، القيادة الفعالة، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، التحسين المستمر لأداء المعلمين، تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، تحسين ظروف العمل المادية بدرجة عالية، في حين يمارسون أسلوب التحفيز بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لآراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لكل أسلوب من الأساليب، فيتضح من الجدول رقم (٥) : أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين ٤,١٥ و ٣,٣٠. وهذا يدل على أن المعلمين يرون أن المديرين يمارسون كل أسلوب من أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين : إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، القيادة الفعالة، التحفيز، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، التحسين المستمر لأداء المعلمين، تحسين ظروف العمل المادية، بدرجة متوسطة، في حين يمارسون أسلوب تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بدرجة عالية .

ويتضح من الجدول رقم (٥) : أن ترتيب أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين حسب آراء المديرين جاء، كما تبين المتوسطات الحسابية، على النحو التالي: تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ٤,٧٢، القيادة الفعالة ٤,٣٤، تحسين ظروف العمل المادية ٤,١٩، إدارة ثقافة المدرسة ٤,١٨، التحسين المستمر لأداء المعلمين ٤,١٥، مواجهة الخلافات في بيئة العمل ٤,٠٩، إعادة تصميم الوظائف ٤,٠٦، التحفيز ٣,٧٧ على التوالي .

وبالنظر إلى ترتيب آراء المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين يتضح أن المديرين يرون أن أكثر الأساليب ممارسة هو أسلوب تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، وأقل الأساليب ممارسة هو أسلوب التحفيز .

أما بالنسبة لترتيب أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين من حيث ممارسة المديرين لها حسب آراء المعلمين فقد جاء، كما تبين المتوسطات الحسابية، على النحو التالي: تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ٤,١٥، القيادة الفعالة ٣,٩٥، مواجهة الخلافات في بيئة العمل ٣,٧٢، إدارة ثقافة المدرسة ٣,٧٠ تحسين ظروف العمل المادية ٣,٦٨، التحسين المستمر لأداء المعلمين ٣,٦٧، إعادة تصميم الوظائف ٣,٥٩، التحفيز ٣,٣٠ على التوالي .

وبالنظر إلى ترتيب المعلمين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين يتضح أن أكثر الأساليب ممارسة هو أسلوب تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، وأقل الأساليب ممارسة هو أسلوب التحفيز .

وبالنظر إلى ترتيب أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين من حيث مدى ممارسة المديرين لها عند كل من المديرين والمعلمين، فيتضح أن هناك اتفاقاً بين المديرين والمعلمين على أن أكثر الأساليب ممارسة هو أسلوب تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، وأقل الأساليب ممارسة هو أسلوب التحفيز . كما يتضح أن الأساليب التالية: إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، القيادة الفعالة حصلت على نفس الترتيب من حيث ممارسة المديرين عند كل من المديرين والمعلمين .

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء

المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة؟ انظر الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦) . قيم اختبار [ت] لدلالة الفروق بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة .

أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	المعلمون		المديرون		المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الانحراف المعياري	قيمة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية الفعلية عند ٠,٠٥
	ن = ١٤٥	ن = ٦٦	ن = ١٤٥	ن = ٦٦					
إدارة ثقافة المدرسة	٣,٧٠	٠,٦٦	٤,١٣	٠,٠٠١	٤,١٣	٠,٠٠١	دالة		
إعادة تصميم الوظائف	٣,٥٩	٠,٦٤	٤,١٢	٠,٠٠١	٤,١٢	٠,٠٠١	دالة		
القيادة الفعالة	٣,٩٥	٠,٧٠	٣,١٩	٠,٠٠١	٣,١٩	٠,٠٠١	دالة		
التحفيز	٣,٣٠	٠,٨٨	٣,٣٧	٠,٠٠١	٣,٣٧	٠,٠٠١	دالة		
مواجهة الخلافات في بيئة العمل	٣,٧٢	٠,٧٦	٢,٧٥	٠,٠٠١	٢,٧٥	٠,٠٠١	دالة		
التحسين المستمر لأداء المعلمين	٣,٦٧	٠,٦٨	٣,٧٥	٠,٠٠١	٣,٧٥	٠,٠٠١	دالة		
تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	٤,١٥	١,٠٦	٣,٣٤	٠,٠٠١	٣,٣٤	٠,٠٠١	دالة		
تحسين ظروف العمل المادية	٣,٦٨	٠,٧٧	٣,٥٨	٠,٠٠١	٣,٥٨	٠,٠٠١	دالة		
المتوسط العام لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	٣,٧٢	٠,٦٧	٤,٠٤	٠,٠٠١	٤,٠٤	٠,٠٠١	دالة		

يتضح من الجدول رقم (٦) : أن قيمة [ت] = ٤,٠٤ للمتوسط العام لكل من آراء المديرين والمعلمين، حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين . وهذه القيمة دالة إحصائياً . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين . وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المديرين والمعلمين اتضح أن هذه الفروق لصالح المديرين، وهذا يشير إلى أن المديرين يرون أنهم يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بدرجة أكبر مما يرى المعلمون .

ولتحديد الفروق بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لكل أسلوب من الأساليب، يتضح من الجدول رقم (٦): أن قيمة [ت] دالة إحصائياً في كل أسلوب من أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين: إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، القيادة الفعالة، التحفيز، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، التحسين المستمر لأداء المعلمين، تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، تحسين ظروف العمل المادية. وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لكل أسلوب من أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين. وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المديرين والمعلمين اتضح أن هذه الفروق لصالح المديرين. وهذا يدل على أن المديرين يرون أنهم يمارسون كل أسلوب من أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بدرجة أكبر مما يرى المعلمون.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرين حول مدى ممارستهم لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً للإعداد التربوي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية، نوع المبنى المدرسي، حجم المبنى المدرسي. انظر الجداول المرقمة ب (٧)، (٨)، (٩)، (١٠)، (١١).

يتضح من الجدول رقم (٧): أن قيمة [ت] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المديرين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية، وفي كل أسلوب من أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين تبعاً للإعداد التربوي. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرين حول مدى ممارستهم لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين، وممارسة كل أسلوب من أساليب

جدول رقم (٧) . قيم اختبار [ت] لدلالة الفروق بين آراء المديرين حول مدى ممارستهم لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً للإعداد التربوي.

الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة الفعلية ٠,٠٥	القيمة	غير تربويين		تربويين		أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
		ن = ٩	التوسط الانحراف [ت]	ن = ٥٧	التوسط الانحراف	
		الحسابي المعياري	الحسابي المعياري	الحسابي المعياري	الحسابي المعياري	
غير دالة	٠.٩٧	٠.٤٧	٤.١٩	٠.٦٨	٤.١٨	إدارة ثقافة المدرسة
غير دالة	٠.٧١	٠.٣٢	٣.٩٨	٠.٦٨	٤.٠٧	إعادة تصميم الوظائف
غير دالة	٠.٧٩	٠.٦٣	٤.٤٠	٠.٧١	٤.٣٣	القيادة الفعالة
غير دالة	٠.٩٤	٠.٥٠	٣.٧٥	٠.٩٣	٣.٧٨	التحفيز
غير دالة	٠.٦١	٠.٧٥	٣.٩٧	٠.٧٦	٤.١١	مواجهة الخلافات في بيئة العمل
غير دالة	٠.٩٨	٠.٤٨	٤.١٦	٠.٧١	٤.١٥	التحسين المستمر لأداء المعلمين
غير دالة	٠.٩٢	٠.٨٠	٤.٦٩	١.١٠	٤.٧٣	تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين
غير دالة	٠.٩١	٠.٤١	٤.١٦	٠.٨١	٤.١٩	تحسين ظروف العمل المادية
غير دالة	٠.٩٣	٠.٤٢	٤.١٦	٠.٧١	٤.١٨	التوسط العام لأساليب الضغوط المهنية للمعلمين

إدارة الضغوط المهنية للمعلمين تبعاً للإعداد التربوي. وهذا يشير إلى أن المديرين الحاصلين على إعداد التربوي وغير الحاصلين يرون أنهم يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من الأساليب بنفس المستوى وأن الإعداد التربوي ليس له تأثير على ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين. وربما يرجع ذلك إلى أن برامج الإعداد التربوي في مرحلة الجامعة أو في مرحلة الدبلوم العام في التربية لا تتضمن مواد أو موضوعات في مجال الضغوط المهنية.

جدول رقم (٨) . قيم اختبار [ف] للدلالة الفروق بين آراء المديرين حول مدى ممارسة أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً للخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية.

الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥	مستوى الدلالة الفعلية [ف]	قيمة	خبرة قصيرة	خبرة متوسطة	خبرة طويلة	أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
			ن = ٢٨	ن = ٢٥	ن = ١٣	
			الموسط الانحراف الحسابي المعياري	الموسط الانحراف الحسابي المعياري	الموسط الانحراف الحسابي المعياري	
غير دالة	٠,١٩	١,٧٠	٠,٦٩ ٤,١٨	٠,٦٤ ٤,٠٣	٠,٥٧ ٤,٤٤	إدارة ثقافة المدرسة
غير دالة	٠,٣٩	٠,٩٦	٠,٦٢ ٤,٠٤	٠,٦٦ ٣,٩٧	٠,٦٤ ٤,٢٧	إعادة تصميم الوظائف
غير دالة	٠,٨٦	٠,١٦	٠,٧١ ٤,٢٩	٠,٦٨ ٤,٣٩	٠,٧٤ ٤,٣٥	القيادة الفعالة
غير دالة	٠,٩٩	٠,٠٠	٠,٧٦ ٣,٧٧	٠,٩٣ ٣,٧٩	١,٠٧ ٣,٧٦	التحفيز
غير دالة	٠,٧٣	٠,٣٢	٠,٧٢ ٤,١٠	٠,٧١ ٤,٠١	٠,٩٤ ٤,٢٢	مواجهة الخلافات في بيئة العمل
غير دالة	٠,٩٤	٠,٠٦	٠,٥٩ ٤,١٦	٠,٧٣ ٤,١٢	٠,٧٩ ٤,٢١	التحسين المستمر لأداء المعلمين
غير دالة	٠,٧٧	٠,٢٦	٠,٩٥ ٤,٨٠	٠,٦٠ ٤,٦٠	١,٠٤ ٤,٧٧	تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين
غير دالة	٠,٧٩	٠,٢٣	٠,٥٧ ٤,٢٣	٠,١٠ ٤,١٠	٠,٦٥ ٤,٢٤	تحسين ظروف العمل المادية
غير دالة	٠,٧٦	٠,٢٧	٠,٦٣ ٤,١٨	٠,١٢ ٤,١٢	٠,٧٢ ٤,٢٩	المتوسط العام لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين

يتضح من الجدول رقم (٨) : أن قيمة [ف] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المديرين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية، وفي كل أسلوب من الأساليب تبعاً للخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية. وهذا يدل على أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرين حول مدى ممارسة أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين و كل أسلوب من الأساليب تبعاً للخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية. وهذا يشير إلى أن المديرين في فئة الخبرة العملية القصيرة، والمتوسطة، والطويلة يرون أنهم يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من الأساليب بنفس المستوى وأن الخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية ليس لها تأثير على ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين. ولا تعني هذه النتيجة إغفال أهمية عامل الخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية؛ لأنها تزود المديرين بالخبرات المهنية التي قد تعينهم على فهم الأعمال الإدارية والإشرافية وسرعة القيام بها، وتوفير أكبر قدر ممكن من الوقت لممارسة النواحي الفنية، وكذلك التعامل بسهولة ويسر وتدير أمور العمل بدون قلق واضطراب.

جدول رقم (٩). قيم اختبار [ت] لدلالة الفروق بين آراء المديرين حول مدى ممارستهم لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً للدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية.

مستوى الدلالة	غير مدرسين		مدرسون		الدلالة الإحصائية الفعلية عند ٠,٠٥	أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	
	قيمة	ن = ١٠	ن = ٥٦	المتوسط الانحراف المتوسط الانحراف [ت]			
						الحسابي المعياري	
غير دالة	٠,٤٢	٠,٨٢	٠,٨٤	٤,٠٢	٠,٦٢	٤,٢٠	إدارة ثقافة المدرسة
غير دالة	٠,٨٤	١,٠٢	٠,٦٧	٤,٠٢	٠,٦٤	٤,٠٦	إعادة تصميم الوظائف
غير دالة	٠,١٥	١,٤٤	٠,٩٣	٤,٠٥	٠,٦٤	٤,٣٩	القيادة الفعالة
غير دالة	٠,٢٣	١,٢٩	١,١٧	٣,٤٦	٠,٨١	٣,٨٣	التحفيز
غير دالة	٠,١٥	١,٤٦	١,٠٥	٣,٧٧	٠,٦٩	٤,١٥	مواجهة الخلافات في بيئة العمل

تابع جدول رقم (٩) .

أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	قيمة مستوى الدلالة		غير مدرين		مدرين	
	ن = ١٠	ن = ٥٦	التوسط	التوسط	التوسط	التوسط
التحسين المستمر لأداء المعلمين	٠.٤٧	٠.٧٣	٠.٩٧	٤.٠١	٠.٦٢	٤.١٨
تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	٠.٠٥	٢.٠٠	١.٥٩	٤.١٢	٠.٩١	٤.٨٣
تحسين ظروف العمل المادية	٠.٠١	٢.٦٠	١.١٥	٣.٦٣	٠.٦٤	٤.٢٩
المتوسط العام لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	٠.١٨	١.٣٦	٠.٩٣	٣.٩١	٠.٦١	٤.٢٢

يتضح من الجدول رقم (٩) : أن قيمة [ت] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المديرين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين، وفي كل أسلوب من الأساليب: إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، القيادة الفعالة، التحفيز، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، التحسين المستمر لأداء المعلمين تبعاً للدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية. وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من هذه الأساليب تبعاً للدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية. وهذا يشير إلى أن المديرين الحاصلين وغير الحاصلين على دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من هذه الأساليب بنفس المستوى وأن الدورات التدريبية ليس لها تأثير على ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين. كما يتضح من الجدول أن قيمة [ت] دالة إحصائياً في أسلوب: تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، وتحسين ظروف العمل

المادية . وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرين الحاصلين وغير الحاصلين على دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية حول مدى ممارستهم لأسلوبي تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، وتحسين ظروف العمل المادية . وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المديرين الحاصلين وغير الحاصلين على دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية اتضح أن هذه الفروق لصالح المديرين المدربين ، وهذا يشير إلى أن المديرين الحاصلين على دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية يمارسون كل أسلوب من هذه الأساليب بدرجة أكبر مما يرى المديرون غير الحاصلين على دورات تدريبية وأن الدورات التدريبية لها تأثير على ممارسة المديرين لهذين الأسلوبين ، وربما يرجع ذلك إلى أن الدورات التدريبية التي تعقد للمديرين تهتم بتناول دور المديرين في تقويم الأداء الوظيفي وتحسين الظروف المادية في بيئة العمل .

جدول رقم (١٠) . قيم اختبار [ت] لدلالة الفروق بين آراء المديرين حول مدى ممارستهم لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً لنوع المبني المدرسي.

أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	حكومي		مستأجر		مستوى الدلالة الإحصائية الفعلية عند ٠.٠٥
	ن = ٥١	متوسط الانحراف المتوسط	ن = ١٥	قيمة	
	الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط	الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط	
إدارة ثقافة المدرسة	٤.١٧	٠.٦١	٤.٢٠	٠.٨١	٠.١٣- ٠.٩٠ غير دالة
إعادة تصميم الوظائف	٤.٠٦	٠.٦٢	٤.٠٥	٠.٧٢	١.٠٢ غير دالة
القيادة الفعالة	٤.٣٤	٠.٦٩	٤.٣٤	٠.٧٤	١.٠٢ غير دالة
التحفيز	٣.٨١	٠.٨٦	٣.٦٥	٠.٩٦	٠.٥٤ غير دالة
مواجهة الخلافات في بيئة العمل	٤.٠٨	٠.٧٣	٤.١٢	٠.٨٧	٠.١٩- ٠.٨٥ غير دالة

تابع جدول رقم (١٠).

مستوى الدلالة الدلالة الإحصائية الفعلية عند ٠.٠٥	مستأجر		حكومي		أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	
	قيمة	ن = ١٥	المتوسط الانحراف المتوسط الانحراف [ت]	ن = ٥١		
	الحسابي المعياري		الحسابي المعياري			
غير دالة	٠.٢٨	٠.٨٣	٤.١١	٠.٦٤	٤.١٧	التحسين المستمر لأداء المعلمين
غير دالة	٠.٦٢	١.٤٩	٤.٦٠	١.٠٠	٤.٧٥	تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين
غير دالة	٠.١٦	١.٤١	٣.٩٤	٠.٧١	٤.٦٢	تحسين ظروف العمل المادية
غير دالة	٠.٧٨	٠.٢٩	٤.١٣	٠.٦٣	٤.١٩	المتوسط العام لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين

يتضح من الجدول رقم (١٠) : أن قيمة [ت] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المديرين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين ، وفي كل أسلوب من الأساليب تبعاً لنوع المبنى المدرسي (حكومي ، مستأجر). وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المديرين حول مدى ممارستهم لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من الأساليب تبعاً لنوع المبنى المدرسي (حكومي ، مستأجر). وهذا يشير إلى أن المديرين في المباني الحكومية والمباني المستأجرة يرون أنهم يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من الأساليب بنفس المستوى. وأن نوع المبنى المدرسي (حكومي ، مستأجر) ليس له تأثير على ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين . وربما يرجع ذلك إلى أن المديرين في المباني المستأجرة أعطوا لأنفسهم تقديرات عالية للظهور بأفضل صورة ممكنة. ولا تعني هذه النتيجة إغفال أهمية المباني الحكومية في الحد من الضغوط المهنية لدى المعلمين حيث تكون أكثر ملاءمة من المباني المستأجرة من حيث التهوية والإضاءة والفصول وغرف المعلمين ، وتهيئة المناخ المدرسي الجيد والراحة النفسية الذي يؤدي بدوره إلى الحد من آثار الضغوط المهنية كالأثار الصحية والنفسية والتنظيمية .

جدول رقم (١١) . قيم اختبار [ف] لدلالة الفروق بين آراء المديرين حول مدى ممارسة أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً لحجم المبنى المدرسي (صغيرة، متوسط، كبير) .

أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	مدارس صغيرة			مدارس متوسطة			مدارس كبيرة		
	ن = ١٠	ن = ١٦	ن = ٤٠	قيمة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	القيمة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
إدارة ثقافة المدرسة	٤.٠٥	٤.٣٣	٤.١٥	٠.٥٩	٠.٦٧	٠.٥٢	٠.٦٧	٠.٥٢	٠.٦٧
إعادة تصميم الوظائف	٣.٩٧	٤.٢٢	٤.٠١	٠.٥٨	٠.٦٨	٠.٥١	٠.٦٨	٠.٥١	٠.٦٨
القيادة الفعالة	٤.٣٤	٤.٤٦	٤.٢٩	٠.٦٩	٠.٣٥	١.٧١	٠.٣٥	١.٧١	٠.٣٥
التحفيز	٣.٧١	٣.٩٠	٣.٧٤	٠.٧٩	٠.٢٢	٠.٨١	٠.٢٢	٠.٨١	٠.٢٢
مواجهة الخلافات في بيئة العمل	٤.٠٦	٤.٢٥	٤.٠٤	٠.٧٥	٠.٤٦	٠.٦٣	٠.٤٦	٠.٦٣	٠.٤٦
التحسين المستمر لأداء المعلمين	٤.٠٨	٤.٢٤	٤.١٤	٠.٦٣	٠.٢١	٠.٨٢	٠.٢١	٠.٨٢	٠.٢١
تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	٤.٤٧	٤.٨٠	٤.٧٥	٠.٩٢	٠.٣٥	٠.٧١	٠.٣٥	٠.٧١	٠.٣٥
تحسين ظروف العمل المادية	٤.٠٠	٤.١٨	٤.٢٤	٠.٦٢	٠.٣٧	٠.٦٩	٠.٣٧	٠.٦٩	٠.٣٧
المتوسط العام لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	٤.٠٨	٤.٣٠	٤.١٥	٠.٦٠	٠.٣٧	٠.٦٩	٠.٣٧	٠.٦٩	٠.٣٧

يتضح من الجدول رقم (١١) : أن قيمة [ف] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المديرين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين، وفي كل أسلوب من الأساليب تبعاً لحجم المبنى المدرسي (صغير، متوسط، كبير). وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرين حول ممارسة أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وممارسة كل أسلوب من الأساليب. وهذا يشير إلى أن المديرين في المباني صغيرة الحجم، والمتوسطة، والكبيرة يرون أنهم يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من الأساليب بنفس المستوى، وأن حجم المبنى المدرسي ليس له تأثير على ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمين حول مدى ممارستهم لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً للإعداد التربوي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية، نوع المبنى المدرسي، حجم المبنى المدرسي. انظر الجداول المرقومة بـ (١٢)، (١٣)، (١٤)، (١٥)، (١٦).

جدول رقم (١٢). قيم اختبار [ت] لدلالة الفروق بين آراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً للإعداد التربوي .

مستوى الدلالة	قيمة [ت] الدلالة الإحصائية الفعلية عند ٠,٠٥	تربويون		غير تربويين		أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
		ن = ١١٠	المتوسط الانحراف المعياري	ن = ٣٥	المتوسط الانحراف المعياري	
إدارة ثقافة المدرسة	٠,٠٩	٣,٦٥	٠,٨٣	٣,٨٦	٠,٨٠	١,٣٣-
إعادة تصميم الوظائف	٠,٠٧	٣,٥٢	٠,٨٣	٣,٨١	٠,٦٧	١,٨٠-
القيادة الفعالة	٠,٠٨	٣,٨٦	٠,٩٢	٣,٨٩	٠,٦٦	٢,١٥-

تابع جدول رقم (١٢).

أساليب إدارة الضغوط المهنية ن = ١١٠	تربويون	غير تربويين ن = ٣٥	قيمات [مستوى الدلالة الدلالة الإحصائية الفعلية عند ٠,٠٥	غير دالة
للمعلمين	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	قيمة	الدلالة الإحصائية الفعلية عند ٠,٠٥	غير دالة
التحفيز	٣,٣١	٣,٢٨	٠,١٢	٠,٠٩	غير دالة
مواجهة الخلافات في بيئة العمل	٣,٦٩	٣,٨١	-٠,٦٤	٠,٥٢	غير دالة
التحسين المستمر لأداء المعلمين	٣,٦٣	٣,٧٨	-٠,٨٣	٠,٤١	غير دالة
تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	٤,١٠	٤,٢٨	-٠,٧٤	٠,٤٦	غير دالة
تحسين ظروف العمل المادية	٣,٦٤	٣,٨٢	-٠,٨٨	٠,٣٨	غير دالة
المتوسط العام لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	٣,٦٧	٣,٨٩	-١,٤٢	٠,١٦	غير دالة

يتضح من الجدول رقم (١٢): أن قيمة [ت] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين، وفي كل أسلوب من الأساليب: إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، القيادة الفعالة، التحفيز، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، التحسين المستمر لأداء المعلمين، تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، تحسين ظروف العمل المادية تبعاً للإعداد التربوي (تربوي، غير تربوي). وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وممارسة كل أسلوب من الأساليب تبعاً للإعداد التربوي. وهذا يشير إلى أن المعلمين التربويين وغير التربويين يرون أن المديرين يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من هذه الأساليب بنفس المستوى، وأن الإعداد التربوي للمعلمين ليس له تأثير على آراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين. وربما يرجع ذلك إلى أن برامج الإعداد التربوي في مرحلة الجامعة أو في مرحلة الدبلوم العام في التربية لا تتضمن مواد أو موضوعات في مجال الضغوط المهنية.

جدول رقم (١٣) . قيم اختبار [ف] لدلالة الفروق بين آراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً للخبرة العملية في مجال التدريس.

أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	خبرة قصيرة ن = ٦٠		خبرة متوسطة ن = ٧٣		خبرة طويلة ن = ١١		مستوى الدلالة الدلالة الإحصائية الفعالية عند ٠.٠٥ [ف]
	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف المتوسط	
إدارة ثقافة المدرسة	٣.٦٥	٠.٨٦	٣.٧٦	٠.٨١	٣.٦٢	٠.٧٩	٠.٣٥ ٠.٧١ غير دالة
إعادة تصميم الوظائف	٣.٥٥	٠.٧٨	٣.٦٣	٠.٨٤	٣.٥٧	٠.٧٨	٠.١٦ ٠.٨٥ غير دالة
القيادة الفعالة	٣.٩٥	٠.٨٩	٣.٩٥	٠.٨٦	٣.٨٥	١.٠٣	٠.٠٧ ٠.٩٤ غير دالة
التحفيز	٣.١٧	٠.٩٢	٣.٤٠	١.٠٥	٣.٣٤	٠.٧٢	٠.٩٣ ٠.٤٠ غير دالة
مواجهة الخلافات في بيئة العمل	٣.٦٧	٠.٩٦	٣.٧٨	٠.٩٩	٣.٥٦	٠.٨٥	٠.٣٧ ٠.٦٩ غير دالة
التحسين المستمر لأداء المعلمين	٣.٥٨	٠.٩١	٣.٧٥	٠.٩٨	٣.٥٨	١.٠٤	٠.٥٨ ٠.٥٦ غير دالة
تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	٤.٠٨	١.١٢	٤.٢٠	١.٣٢	٤.١٤	٠.٩٠	٠.١٦ ٠.٨٥ غير دالة
تحسين ظروف العمل المادية	٣.٥٦	١.٠٢	٣.٧٢	١.٠٣	٣.٩٩	٠.٧٨	٠.٩٦ ٠.٣٩ غير دالة
المتوسط العام لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	٣.٦٥	٠.٧٨	٣.٧٧	٠.٨٤	٣.٦٨	٠.٧١	٠.٣٩ ٠.٦٨ غير دالة

يتضح من الجدول رقم (١٣) : أن قيمة [ف] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين ، وفي كل أسلوب من الأساليب تبعاً للخبرة العملية في مجال التدريس . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من الأساليب تبعاً للخبرة العملية في مجال التدريس. وهذا يشير إلى أن المعلمين في فئة الخبرة العملية القصيرة، والمتوسطة ، والطويلة يرون أن المديرين يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من الأساليب بنفس المستوى ، وأن الخبرة العملية في مجال التدريس ليس لها تأثير على آراء المعلمين حول ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين .

جدول رقم (١٤) . قيم اختبار [ت] لدلالة الفروق بين آراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً للدورات التدريبية في مجال التدريس.

مستوى الدلالة الإحصائية الفعلية عند ٠,٠٥	الدلالة الإحصائية الفعلية عند ٠,٠٥	قيمة [ت]	غير مدرين		مدرين		أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
			١٧ = ن	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	١٢٧ = ن	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	
غير دالة	٠,٦٥	٠,٤٥-	٠,٧٠	٣,٧٨	٠,٨٤	٣,٦٨	إدارة ثقافة المدرسة
غير دالة	٠,٧٥	٠,٣٣-	٠,٩٠	٣,٦٥	٠,٨٠	٣,٥٨	إعادة تصميم الوظائف
غير دالة	٠,٨٤	٠,٢٠-	٠,٧٤	٣,٩٨	٠,٩٠	٣,٩٤	القيادة الفعالة
غير دالة	٠,٦٩	٠,٤٠	٠,٨٢	٣,٢١	١,٠٠	٣,٣١	التحفيز
غير دالة	٠,٨٢	٠,٢٣-	٠,٧٨	٣,٧٧	٠,٩٩	٣,٧١	مواجهة الخلافات في بيئة العمل

تابع جدول رقم (١٤) .

مستوى الدلالة الدلالة الإحصائية الفعلية عند ٠.٠٥	قيمة [ت]	غير مدرين		مدرين		أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	
		ن = ١٧	التوسط الانحراف الحسابي المعياري	ن = ١٢٧	التوسط الانحراف الحسابي المعياري		
غير دالة	٠.٣١	١.٠٢	١.٠٦	٣.٤٤	٠.٩٤	٣.٦٩	التحسين المستمر لأداء المعلمين
غير دالة	٠.٧٩	٠.٢٦	١.١٤	٤.٠٧	١.٢١	٤.١٥	تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين
غير دالة	٠.٧٤	٠.٣٤	٠.٩٣	٣.٦١	١.٠٣	٣.٦٩	تحسين ظروف العمل المادية
غير دالة	٠.٩٠	-٠.١٣	٠.٧٠	٣.٧٤	٠.٨٢	٣.٧١	المتوسط العام لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين

يتضح من الجدول رقم (١٤) : أن قيمة [ت] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين ، وفي كل أسلوب من الأساليب تبعاً للدورات التعليمية في مجال التدريس . وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من الأساليب تبعاً للدورات التدريبية . وهذا يشير إلى أن المعلمين الحاصلين وغير الحاصلين على دورات تدريبية يرون أن المديرين يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بنفس المستوى وأن الدورات التدريبية في مجال التدريس ليس لها تأثير على آراء المعلمين حول ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين . وربما يرجع ذلك إلى أن هذه الدورات التدريبية تركز على طرق التدريس بعيداً عن الأعمال الإدارية .

جدول رقم (١٥). قيم اختبار [ت] لدلالة الفروق بين آراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً لنوع المبنى المدرسي.

الدلالة	مستأجر		حكومي		أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	
	ن = ٤٤	قيمة	ن = ١٠١	المتوسط		
مستوى الإحصائية	الدلالة عند	القيمة الفعلية	الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	
٠,٠٥	٠,٠٥	[ت]	الحسابي	الحسابي	الحسابي	
إدارة ثقافة المدرسة	٠,٨٠	-٠,٢٦	٠,٧٩	٣,٧٣	٠,٨٤	٣,٦٩
إعادة تصميم الوظائف	٠,٧٨	٠,٢٨	٠,٨٢	٣,٥٦	٠,٨٠	٣,٦٠
القيادة الفعالة	٠,٨١	-٠,٢٤	٠,٩٠	٣,٩٧	٠,٨٨	٣,٩٤
التحفيز	٠,٨٨	-٠,١٥	٠,٨٥	٣,٣٢	١,٠٣	٣,٢٩
مواجهة الخلافات في بيئة العمل	٠,٥٥	٠,٥٩	١,٠٢	٣,٦٥	٠,٩٤	٣,٧٥
التحسين المستمر لأداء المعلمين	٠,٩٦	-٠,٠٥	٠,٩٧	٣,٦٧	٠,٩٥	٣,٦٧
تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	٠,٨٣	-٠,٢١	١,١٨	٤,١٨	١,٢١	٤,١٣
تحسين ظروف العمل المادية	٠,٩٨	-٠,٠٣	١,٠٣	٣,٦٩	١,٠١	٣,٦٨
المتوسط العام لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	٠,٨٨	-٠,١٠	٠,٨٢	٣,٧٣	٠,٧٩	٣,٧١

يتضح من الجدول رقم (١٥) : أن قيمة [ت] غير دالة إحصائياً للمتوسط العام لآراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين، وفي كل أسلوب من الأساليب تبعاً لنوع المبنى المدرسي (حكومي ، مستأجر). وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمين حول مدى ممارسة

المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من الأساليب تبعاً لنوع المبنى المدرسي (حكومي، مستأجر). وهذا يشير إلى أن المعلمين في المباني الحكومية والمباني المستأجرة يرون أن المديرين يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من الأساليب بنفس المستوى. وأن نوع المبنى المدرسي (حكومي، مستأجر) ليس له تأثير على آراء المعلمين حول ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين.

جدول رقم (١٦). قيم اختبار [ف] للدلالة الفروق بين آراء المعلمين حول مدى ممارسة أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة تبعاً لحجم المبنى المدرسي (صغير، متوسط، كبير).

أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	مدارس صغيرة			مدارس متوسطة			مدارس كبيرة		
	ن = ٢١	ن = ٢٢	ن = ٨٥	قيمة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	الفعالية عند ٠.٠٥	[ف]	
إدارة ثقافة المدرسة	٣.٧٦	٣.٨١	٣.٦٧	٠.٨٩	٠.٣١	٠.٧٤	غير دالة		
إعادة تصميم الوظائف	٣.٦٠	٣.٥٧	٣.٦١	٠.٨٤	٠.٠٣	٠.٩٧	غير دالة		
القيادة الفعالة	٣.٨٦	٤.١١	٣.٩٤	٠.٩٢	٠.٤٧	٠.٦٣	غير دالة		
التحفيز	٣.٣٠	٣.٤٤	٣.٢١	١.٠٤	٠.٥٢	٠.٦٠	غير دالة		
مواجهة الخلافات في بيئة العمل	٣.٦٥	٣.٨٣	٣.٧١	١.٠٠	٠.٢١	٠.٨١	غير دالة		
التحسين المستمر لأداء المعلمين	٣.٧٦	٣.٧٧	٣.٦٢	١.٠٠	٠.٣٣	٠.٧٢	غير دالة		

تابع جدول رقم (١٦).

مستوى الدلالة	قيمة	مدارس صغيرة	مدارس متوسطة	مدارس كبيرة	أساليب إدارة				
الدلالة الإحصائية	[ف]	ن = ٢١	ن = ٢٢	ن = ٨٥	الضغوط المهنية للمعلمين				
الفعالية عند ٠,٠٥		الحسابي المعياري	المتوسط الانحراف	المتوسط الانحراف	الحسابي المعياري				
تقويم الأداء	٠,٤٩	٠,٧٢	١,٢٣	٤,٠٦	١,١٨	٤,٣٤	٠,٩٢	٤,٣٠	الوظيفة للمعلمين
تحسين ظروف العمل المادية	٠,٩٨	٠,٠٣	١,٠٧	٣,٧٢	٠,٩٥	٣,٧٧	٠,٧٨	٣,٧١	المعلمين
المتوسط العام لأساليب إدارة	٠,٧٩	٠,٢٣	٠,٧٩	٣,٦٩	٠,٦٩	٣,٨٢	٠,٦٧	٣,٧٣	الضغوط المهنية للمعلمين

يتضح من الجدول رقم (١٦) : أن قيمة [ف] غير دالة إحصائياً في أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين، وفي كل أسلوب من الأساليب تبعاً لحجم المبنى المدرسي (صغير، متوسط، كبير). وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المعلمين حول ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وممارسة كل أسلوب من الأساليب. وهذا يشير إلى أن المعلمين في المباني صغيرة الحجم، والمتوسطة، والكبيرة يرون أن المديرين يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من الأساليب بنفس المستوى، وأن حجم المبنى المدرسي ليس له تأثير على آراء المعلمين حول ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين.

السؤال الخامس : ما مقترحات أفراد عينة الدراسة (المديرين والمعلمين) لتفعيل دور المديرين للحد من الضغوط المهنية التي تواجه المعلمين ؟ انظر الجدول رقم (١٧) .

جدول رقم (١٧) . يوضح مقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة مرتبة ترتيباً تنازلياً .

عدد أفراد عينة الدراسة ن=١٠٥٠

م	أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	التكرارات	النسبة المئوية
١	تخفيف العبء التدريسي عن المعلمين بحيث لا يتجاوز نصاب المعلم ثماني عشرة حصة أسبوعياً .	٧٧	%٧٣.٣٣
٢	تخفيف الأعمال الروتينية التي تزيد من أعباء العمل .	٦٥	%٦١.٩٠
٣	توفير متطلبات التدريس مثل الوسائل التعليمية والأجهزة .	٦٢	%٥٩.٠٥
٤	عقد دورات تدريبية للمديرين والمعلمين في مجال إدارة الضغوط المهنية	٥٩	%٥٦.١٩
٥	إشاعة روح الألفة والمحبة بين المعلمين بتبادل الرأي والحوار مع المعلمين فيما يتعلق بقضايا العملية التعليمية.	٥٤	%٥١.٤٣
٦	إعطاء المديرين والمعلمين صلاحيات تتلاءم مع مسؤولياتهم .	٥١	%٤٨.٥٧
٧	التوسع في المباني الحكومية والحد من المباني المستأجرة .	٤٦	%٤٣.٨١
٨	التعرف على أسباب عدم ارتياح المعلمين ووضع حلول إجرائية عملية بالتعاون مع المعلمين لحلها .	٤٣	%٤٠.٩٥
٩	عدم تزايد عدد الطلاب في الفصل الدراسي الواحد.	٤٢	%٤٠.٠٠
١٠	عمل أنشطة ترويحوية للمعلمين خلال الرحلات المدرسية	٣٦	%٣٤.٢٩
١١	الإشادة بالمعلم في المناسبات والإذاعة .	٢٩	%٢٧.٦٢
١٢	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين للإشادة بأعمالهم .	٢٣	%٢١.٩٠
١٣	إقامة أندية خاصة بالمعلمين حسب تخصصاتهم .	١٩	%١٨.٠٩

يتضح من الجدول رقم (١٧) : أن النسب المئوية لمقترحات أفراد عينة الدراسة

لزيادة تفعيل أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين

بالمدينة المنورة والحد منها تتراوح بين (%٧٣.٣٣) و (%١٨.٠٩) . وأن أهم مقترحات

أفراد عينة الدراسة تخفيف العبء التدريسي عن المعلمين بحيث لا يتجاوز نصاب المعلم ثماني عشرة حصة أسبوعياً . في حين أن أقل هذه المقترحات نسبة لتفعيل أساليب إدارة الضغوط المهنية إقامة أندية خاصة بالمعلمين حسب تخصصاتهم.

الخلاصة و التوصيات والمقترحات

الخلاصة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين : إدارة ثقافة المدرسة ، إعادة تصميم الوظائف ، القيادة الفعالة ، التحفيز ، مواجهة الخلافات في بيئة العمل ، التحسين المستمر لأداء المعلمين ، تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، تحسين ظروف العمل المادية ، والكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية تبعاً : للإعداد التربوي ، والخبرة العملية ، والدورات التدريبية ، ونوع المبنى المدرسي ، وحجم المبنى المدرسي ، ومقترحات أفراد عينة الدراسة لتفعيل دور المديرين للحد من الضغوط المهنية التي تواجه المعلمين حسب آراء المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة .

تكونت عينة الدراسة من ٢٥٠ فرداً بنسبة ٢٥٪ من المجتمع الأصلي للدراسة الذي بلغ ٩٩٠ فرداً ، منهم ٧٠ مديراً ووكيلاً ، ١٨٠ معلماً ، استجاب منهم ٦٦ مديراً ووكيلاً بنسبة ٩٤٪ من المجتمع الأصلي ، و ١٤٥ معلماً بنسبة ٨١٪ من عينة الدراسة للمعلمين .

استخدم المنهج الوصفي المسحي ، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من ٧٥ عبارة موزعة على ثمانية مجالات هي : إدارة ثقافة المدرسة ، إعادة تصميم الوظائف ، القيادة الفعالة ، التحفيز ، مواجهة الخلافات في بيئة العمل ، التحسين المستمر

لأداء المعلمين، تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، تحسين الظروف المادية للعمل. أجري عليها اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين، كما أجري عليها اختبار صدق المحتوى بحساب معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، وبين كل مجال والمجالات الفرعية، وقد كانت معاملات الارتباط كلها عالية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٠١ وأجري عليها اختبار الثبات بتطبيقه على عينة بلغت ٢٠ فرداً منهم ٥ مديرين، و١٥ معلماً في فترتين مختلفتين فكانت معامل ارتباط الاستبانة ٠,٨٩ عند مستوى دلالة ٠,٠٠١. وبعد تحليل البيانات باستخدام التكرارات، والنسبة المئوية و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار [ت]، وتحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها:

- يرى أفراد عينة الدراسة أن المديرين يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بدرجة متوسطة.

- يرى أفراد عينة الدراسة أن المديرين يمارسون أسلوبي القيادة الفعالة، وتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بدرجة عالية. في حين يمارسون أساليب إدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، التحفيز، مواجهة الخلافات في بيئة العمل، التحسين المستمر لأداء المعلمين، تحسين ظروف العمل المادية للمعلمين بدرجة متوسطة.

- يرى المديرون أنهم يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بدرجة عالية. بينما يرى المعلمون أن المديرين يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بدرجة متوسطة.

- يرى المديرون أنهم يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين التي تتعلق بإدارة ثقافة المدرسة، إعادة تصميم الوظائف، القيادة الفعالة، مواجهة الخلافات في بيئة

العمل ، التحسين المستمر لأداء المعلمين ، تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، تحسين ظروف العمل المادية بدرجة عالية. في حين يمارسون أسلوب التحفيز بدرجة متوسطة.

- يرى المعلمون أن المديرين يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين التي تتعلق بإدارة ثقافة المدرسة ، إعادة تصميم الوظائف ، القيادة الفعالة ، التحفيز ، مواجهة الخلافات في بيئة العمل ، التحسين المستمر لأداء المعلمين ، تحسين ظروف العمل المادية بدرجة متوسطة . في حين يمارسون أسلوب تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين بدرجة عالية .

- أن هناك اتفاقاً بين المديرين والمعلمين من حيث ترتيب ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين ، حيث يرون أن أكثر أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين ممارسة هو تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين ، وأقل الأساليب ممارسة التحفيز وأن أساليب : إدارة ثقافة المدرسة ، إعادة تصميم الوظائف ، القيادة الفعالة حصلت على نفس الترتيب من حيث ممارسة المديرين لها عند كل من المديرين والمعلمين .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية لصالح المديرين حيث يرى المديرين أنهم يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية بدرجة أكبر مما يرى المعلمون .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرين حول مدى ممارستهم لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من الأساليب تبعاً : للإعداد التربوي ، والخبرة العملية في مجال الإدارة المدرسية ، ونوع المبنى المدرسي ، وحجم المبنى المدرسي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء المديرين حول ممارسة المديرين لأسلوبي تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين وتحسين ظروف العمل المادية تبعاً للحصول على دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية لصالح المديرين الحاصلين على

دورات تدريبية حيث يرى المديرون الحاصلون على دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية أنهم يمارسون أسلوباً تقويمي الأداء الوظيفي للمعلمين ، وتحسين ظروف العمل المادية بدرجة أكبر من المديرين غير الحاصلين على دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ بين آراء المعلمين حول مدى ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين وكل أسلوب من الأساليب تبعاً: للإعداد التربوي ، والخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس ، ونوع المبنى المدرسي ، وحجم المبنى المدرسي.

التوصيات

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يرون أن المديرين يمارسون أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين بدرجة متوسطة ؛ لذا يوصي الباحث مديري المدارس بممارسة أساليب إدارة الضغوط المهنية على النحو التالي :

- إدارة ثقافة المدرسة: ينبغي على المديرين أن يعملوا على المواءمة بين أهداف وسياسات وإجراءات العمل ، والقيم السائدة ، وقواعد السلوك السارية وقدرات المعلمين بإطلاع المعلمين على الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها ، ورسالة المدرسة ، والأنشطة والقوانين التي تحكم سير العمل ، والأدوار المتوقعة من المعلمين ، وأسلوب أدائهم لهذه الأدوار والمشكلات التي يمكن أن تواجههم وكيفية التخلص منها ، وتعريفهم بنظام الاتصال الموجود في المدرسة ، ونظام العقوبات المعمول به بالمدرسة الخاص بالمعلمين .

- إعادة تصميم الوظائف: أن يسعى المديرون في توزيع الاختصاصات والأعمال بين المعلمين إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب للتوفيق بين خصائص المعلم ومتطلبات الوظيفة ومحيط العمل. وتخفيف أعباء العمل الزائد عن المعلمين فيما يتعلق بنصاب التدريس ، وعدد الطلاب في الفصل الدراسي ، والأعمال الإدارية التي تسند

إليهم، وإشعار كل معلم بأهميته في المدرسة بإسناد أعمال للمعلمين الذين لديهم أعمال قليلة تتلاءم مع قدراتهم وإمكاناتهم وإمداد المعلمين بالمعلومات اللازمة لأداء كل مهمة لإزالة الغموض .

- القيادة الفعالة: ينبغي على المديرين أن يقوموا بالتأثير على المعلمين من خلال القبول والدعم والثقة وذلك عن طريق: دعم ثقة المعلمين بأنفسهم والاعتراف بأهمية كل معلم في المدرسة، وإتاحة الفرصة للمعلمين للتعبير عن آرائهم ومشاركتهم في صنع القرار، والتعرف على احتياجاتهم والعمل على تلبيتها، ومساعدتهم لحل المشكلات التي تواجههم، والتعامل مع ما يدلون به من معلومات بسرية تامة .

- التحفيز: ضرورة توفير نظام حوافز عادل لدفع المعلمين لأداء أعمالهم بجودة عالية وذلك من خلال استخدام الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، ووضع معايير للحصول على المكافآت، وربط الحوافز بمعدلات الأداء، وتقديم الحوافز الملائمة، وأن تتسم أنظمة التقدير بالعدالة وأن تتلاءم مع احتياجات ورغبات المعلمين .

- مواجهة الخلافات في بيئة العمل: ينبغي على المديرين التدخل السريع لحل الخلافات التي تحدث بين المعلمين، وحلها بطريقة عادلة ترضي كلا الطرفين بمشاركة أطراف الخلاف في حل المشكلات، ووضع سياسة محددة لمواجهة الخلافات، وغرس مبدأ أن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية، وحث المعلمين على العمل الجماعي، واتخاذ إجراءات تمنع وقوع الخلافات بين المعلمين .

- التحسين المستمر للمعلمين: ضرورة مساعدة المديرين للمعلمين على تطوير ذواتهم بصفة مستمرة لمساعدتهم على التكيف مع ما يستجد من متغيرات في العملية التعليمية، وذلك عن طريق تشجيع المعلمين عن استخدام المعلومات والمهارات الحديثة في أداء أعمالهم، وحثهم على حضور الدورات التدريبية و الاطلاع على أحدث التطورات

المعرفية والفنية في مجال تخصصهم، وتقديم المكافآت للمعلمين الذين يسعون بصفة مستمرة لتطوير ذواتهم .

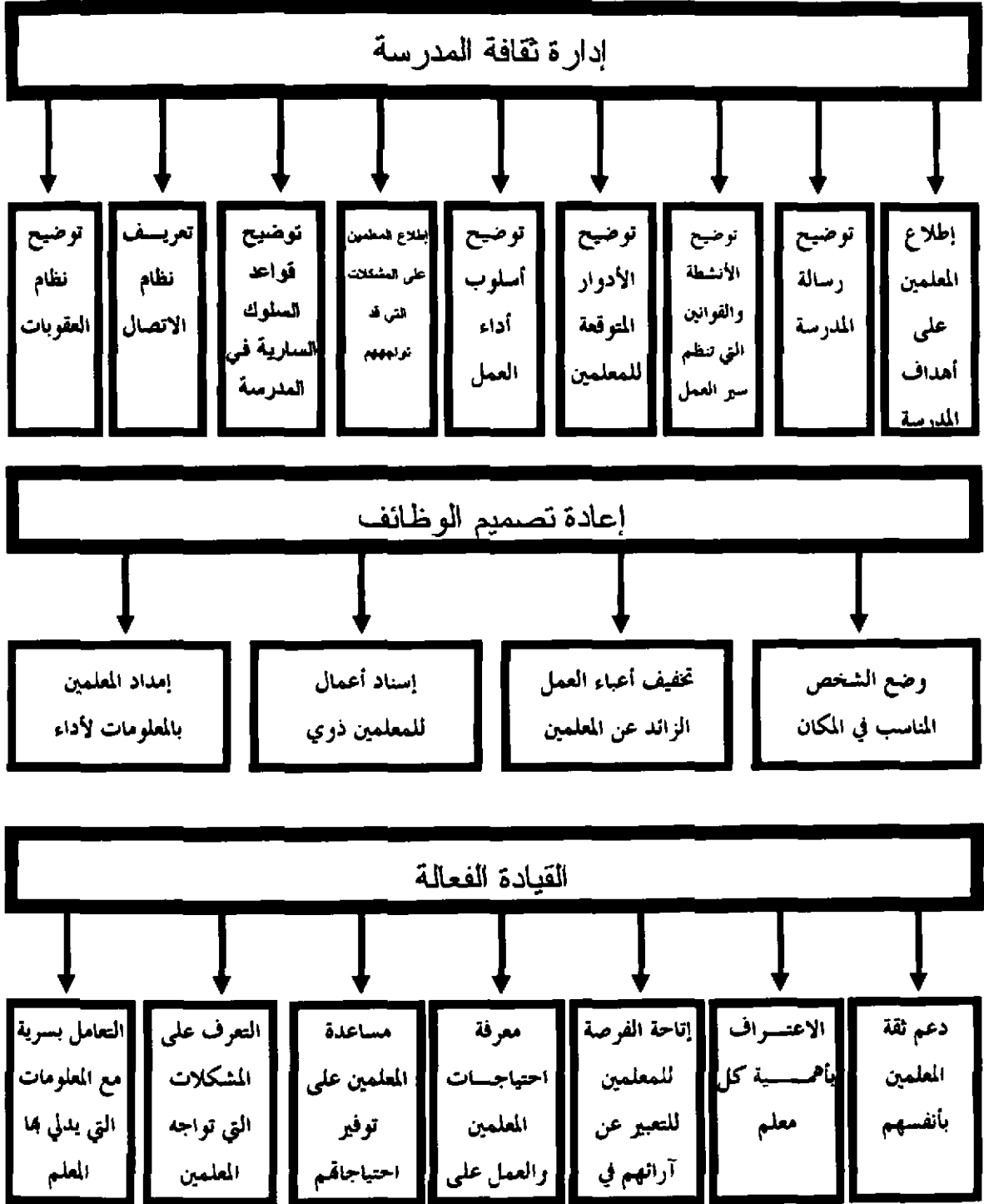
- **تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين:** ينبغي على المديرين وضع نظام فعال لتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين يقوم على استخدام معايير ومفاهيم موضوعية ومحددة لقياس وتقويم أداء المعلمين، وتأسيس مفهوم التقويم بأنه التعرف على مستوى أداء المعلمين مقارنةً بالمستهدف وليس تصيد الأخطاء. وتوضيح معايير التقويم للمعلمين بشكل واضح، وإبراز الإيجابيات والسلبيات أثناء التقويم، واستقصاء المعلومات عن المعلم من مصادرها المعتمدة لضمان موضوعية وعدالة التقويم، وإشراك المعلمين في عملية تقويم أنفسهم، وإمدادهم بصفة مستمرة بتغذية راجعة عن مستوى أدائهم.

- **تحسين ظروف العمل المادية:** ينبغي على المديرين الاهتمام بتوفير بيئة مادية آمنة وصحية باتخاذ الإجراءات التالية: تجنب المعلمين الأصوات العالية والمحافظة على الهدوء في المدرسة، وتوعية المعلمين بمخاطر الأصوات الحادة في العمل، وتوفير الإضاءة والتهوية المناسبة، وتوفير غرف للمعلمين تتميز بالخصوصية، وأن تكون مكاتب المعلمين مصممة وفقاً لمعايير التصميم المريحة وتتيح للمعلمين الحركة، وتوفير وسائل السلامة، مثل طفايات الحريق، وإشارات الإنذار، ومخارج للطوارئ، وتوعية المعلمين بمخاطر تسرب المواد الكيميائية، والاهتمام بنظافة المبنى المدرسي .

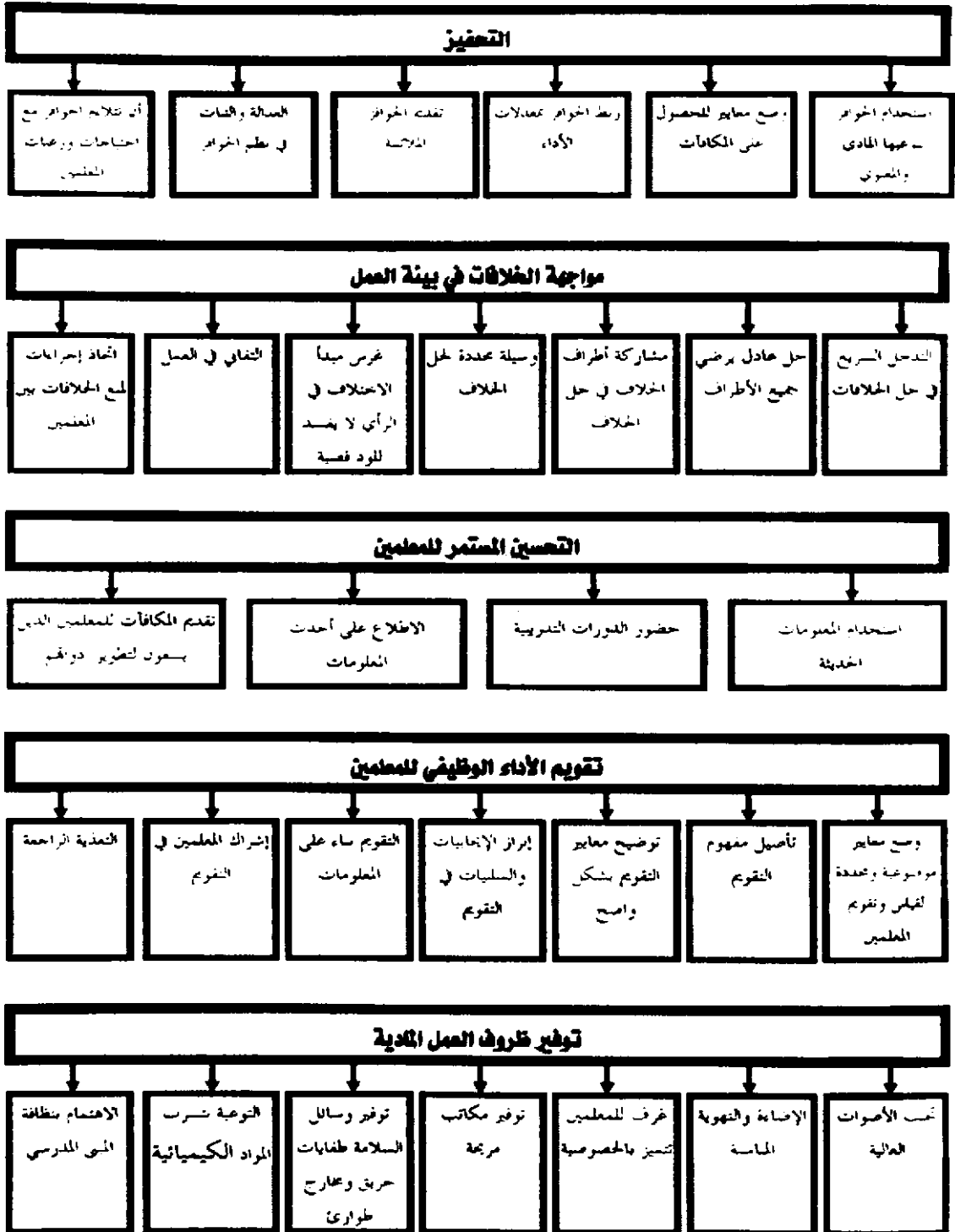
- **الإفادة من الاستراتيجية المقترحة لتفعيل ممارسة أساليب إدارة الضغوط المهنية**

للمعلمين في مدارس التعليم العام للبنين على النحو التالي :

- الاستراتيجية: استراتيجية مقترحة لتفعيل أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
في مدارس التعليم العام للبنين:



تابع استراتيجية مقترحة لتفعيل أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام للبنين :



حيث أظهرت الدراسة أن هناك اتفاقاً بين المديرين والمعلمين على أن أكثر أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين ممارسة أسلوب تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين وأقلها ممارسة أسلوب التحفيز؛ لذا يوصي الباحث بالاهتمام بما يلي:

- على وزارة التربية والتعليم أن تضع ضمن بنود ميزانيتها المالية بنداً كمخصص مالي للحوافز المادية توزع على جميع الإدارات العامة للتربية والتعليم ليصرف منها على جميع المدارس للمتميزين من المديرين والمعلمين في أداء أعمالهم والذين يجيدون استخدام قدراتهم.

- على الإدارات العامة للتربية والتعليم والمديرين الاهتمام بالحوافز المعنوية للمعلمين عن طريق خطابات الشكر وشهادات التقدير والأوسمة لإحساس المعلم بأن الإدارة تدرك جهوده المبذولة.

- الأخذ بما جاء في الاستراتيجية المقترحة عن أسلوب التحفيز.

- أظهرت نتائج الدراسة أن الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية لها تأثير على ممارسة المديرين لأسلوبي إدارة الضغوط المهنية للمعلمين: تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، وتحسين ظروف العمل المادية؛ لذا يوصي الباحث بما يلي:

- على الإدارات العامة للتربية والتعليم حث المديرين وتشجيعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية.

- على الجامعات وكليات المعلمين ضرورة إعادة النظر في برامج التأهيل التربوي بحيث تحتوي على مقررات في مجال إدارة الضغوط المهنية، وأن تراعي الجوانب التطبيقية والميدانية في تدريس مثل هذه المقررات.

- على عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر تنظيم دورات تدريبية للمديرين بالتعاون مع أقسام الإدارة التربوية في الجامعات، تركز فيها على أساليب إدارة الضغوط

المهنية للمعلمين وخصوصاً فيما يتعلق بتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين، وتحسين ظروف العمل المادية.

- على أقسام الإدارة التربوية في الجامعات وضع برنامج للدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية يتضمن جزءاً منه مقررات حول إدارة الضغوط المهنية مع مراعاة الجوانب التطبيقية والميدانية في تنفيذ مثل هذه الدورات واستخدام أساليب فعالة في التدريس تتضمن المباريات وحل المشكلات والعصف الذهني وتمثيل الأدوار.

- يفضل الأخذ بمقترحات أفراد عينة الدراسة في تطوير أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين للحد من الضغوط المهنية على النحو التالي: تخفيف العبء التدريسي عن المعلمين بحيث لا يتجاوز نصاب المعلم ثماني عشرة حصة أسبوعياً، وتخفيف الأعمال الروتينية التي تزيد من أعباء العمل، وتوفير متطلبات التدريس مثل الوسائل التعليمية والأجهزة، وعقد دورات تدريبية للمديرين والمعلمين في مجال إدارة الضغوط المهنية، وإشاعة روح الألفة والمحبة بين المعلمين بتبادل الرأي والحوار مع المعلمين فيما يتعلق بقضايا العملية التعليمية؛ والتوسع في المباني الحكومية والحد من المباني المستأجرة، والتعرف على أسباب عدم ارتياح المعلمين ووضع حلول إجرائية عملية بالتعاون مع المعلمين لحلها، وعدم تزايد عدد الطلاب في الفصل الواحد الدراسي، وعمل أنشطة ترويحوية للمعلمين خلال الرحلات المدرسية، والإشادة بالمعلم في المناسبات والإذاعة، وتقديم الحوافز المعنوية والمادية للإشادة بأعمالهم وإقامة أندية خاصة بالمعلمين حسب تخصصاتهم.

- الاستفادة من استبانة الدراسة الحالية في تقويم ممارسات المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام.

مقترحات الدراسة

الدراسة الحالية تتضمن دراسة ممارسة المديرين لأساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين. لذا يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

- مصادر الضغوط المهنية للمعلمين في مدارس التعليم العام للبنين والتعليم الأهلي العام.
- معوقات تطبيق أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين.
- إجراء دراسة مماثلة لأساليب إدارة الضغوط المهنية في مدارس البنات.

الملاحق

ملحق رقم (١)

استبانة الدراسة

أولاً : أرجو التكرم بتعبئة البيانات الأولية :

١- المستوى التعليمي :

كلية متوسطة () جامعي () ماجستير ()

٢- نوع المؤهل الدراسي :

تربوي () غير تربوي ()

٣ - عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية : ()

٤- الدورات التدريبية .

- هل سبق وأن أخذت دورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية :

نعم () لا ()

٥ - نوع المبنى المدرسي :

حكومي () مستأجر ()

٦- حجم المبنى المدرسي :

عدد الطلاب في المدرسة () عدد أعضاء هيئة التدريس في المدرسة ()

ثانياً : أرجو التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بوضع إشارة (/) في الخانة التي تراها مناسبة .

ملحوظة : تم توجيه مثل هذه البيانات للمعلمين مع تغيير مجال الخبرة والدورات التدريبية من الإدارة المدرسية إلى

التدريس .

أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة

م	أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين				
	بدرجة عالية جداً ٥	بدرجة عالية ٤	بدرجة متوسطة ٣	بدرجة ضعيفة ٢	بدرجة ضعيفة جداً ١
أ - إدارة ثقافة المدرسة					
١					يطلع المدير المعلمين على الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها في المجتمع .
٢					يبين المدير للمعلمين العمليات والأنشطة التي تمارس بالمدرسة .
٣					يوضح المدير للمعلمين الأنظمة التي تحكم العمل بالمدرسة .
٤					يوضح المدير للمعلمين الدور المتوقع منهم في العمل مما يساعد من تقليل حالة الغموض والصراع .
٥					يوضح المدير لكل معلم بالمدرسة ما ينبغي أن يقوم به من واجبات وما يترتب عليه من حقوق .
٦					يعطي المدير المعلمين الجدد فكرة تمهيدية عن طبيعة العمل الذي سيعملونه .
٧					يعد المدير المعلمين بالمعلومات اللازمة لأداء وظائفهم على الوجه الأكمل .
٨					يعطي المدير المعلمين فكرة تمهيدية عن المشكلات التي من المتوقع أن تواجههم وكيفية التغلب عليها ليتكيفوا مع الوضع

مدى الممارسة					م	أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
بدرجة ضعيفة جداً ١	بدرجة ضعيفة ٢	بدرجة متوسطة ٣	بدرجة عالية ٤	بدرجة عالية جداً ٥		
					٩	يحرص المدير على أن يكون المعلمون على دراية كاملة بخطة المدرسة وبرامجها التعليمية .
					١٠	يوضح المدير للمعلمين قواعد العمل والانضباط وفقاً للوائح التنظيم المدرسي الرسمية .
					١١	يوضح المدير للمعلمين التوقعات المنتظرة في أدائهم بناء على متغيرات التجديد التي تجرى في العملية التعليمية .
					١٢	يشرك المدير المعلمين في إحداث التجديد بالمدرسة مما يسهم في تقليل مظاهر القلق المصاحبة للتجديد .
					١٣	يحرص المدير على أن تكون الإجراءات التنظيمية للعمل عادلة .
					١٤	يعمل المدير على أن تعمل القواعد التنظيمية للعمل بالمدرسة على سرعة الإنجاز .
					١٥	يطلع المدير المعلمين على نظام العقوبات الرسمي المتعلق بتقصير العامل في الواجبات الوظيفية .
ب - إعادة تصميم الوظائف						
					١	يحدد المدير المهام المناطة بالمعلمين بالمدرسة بوضوح .

مدى الممارسة					م
درجة ضعيفة جداً ١	درجة ضعيفة ٢	درجة متوسطة ٣	درجة عالية ٤	درجة عالية جداً ٥	
					٢ يكلف المدير المعلمين بأعمال تتلاءم مع مهاراتهم .
					٣ يعمل المدير على أن تكون المهام التي يمارسها المعلمون بالمدرسة ذات نتائج تؤثر إيجاباً على الأشخاص المستفيدين من العملية التعليمية .
					٤ يحرص المدير على أن يؤدي المعلمون المهام المناطة بهم من بداية المهمة حتى نهايتها ليتسنى معرفة نتائج الدور بسهولة .
					٥ يتيح المدير المجال للمعلمين بالمدرسة لاختيار الطريقة التي ينجزون بها أعمالهم .
					٦ يتيح المدير للمعلمين الفرصة الكاملة لتقرير الوقت اللازم لانجاز المهمة .
					٧ يحول المدير للمعلمين صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم .
					٨ يخفف المدير العبء الزائد في العمل عن المعلمين الذين يعانون من كثرة المهام بتقليل عدد المهام المناطة بهم باشتراك زملائهم الآخرين في انجاز هذه المهام .

مدى الممارسة					م	أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
بدرجة ضعيفة جداً ١	بدرجة ضعيفة ٢	بدرجة متوسطة ٣	بدرجة عالية ٤	بدرجة عالية جداً ٥		
					٩	يكلف المدير المعلمين الذين لديهم أعمال قليلة بأعمال أخرى تلائم طبيعة عملهم حتى لا يشعروا بأنهم مهمشون .
					١٠	يسعى المدير جاهداً إلى بناء مهارات جديدة لدى المعلمين بتكليفهم بأعمال مختلفة .
					١١	يزود المدير المعلمين بتغذية راجعة عن الأعمال التي يؤدونها بإتقان .
ج - القيادة الفعالة						
					١	يشعر المدير المعلمين بالمدرسة بأنه مهتم بهم وبالعمل في آن واحد .
					٢	يحترم المدير المعلمين ويعاملهم بخلق حسن .
					٣	يتعامل المدير مع المعلمين كزملاء بالمهنة .
					٤	يحرص المدير على أن يكون قريباً من المعلمين عند الحاجة وأن لا يتسم سلوكه بالعزلة والجفاء .
					٥	يتيح المدير للمعلمين التعبير عن آرائهم بصراحة حول ضغوط العمل التي يواجهونها
					٦	يحاول المدير أن يخفف من أثر الروتين أثناء العمل بتشجيع مبادرات التجديد .
					٧	يحث المدير المعلمين على طلب المساعدة عند الحاجة دون أن يشعروا بالحرص أو التردد .

مدى الممارسة					م	أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
بدرجة ضعيفة جداً ١	بدرجة ضعيفة ٢	بدرجة متوسطة ٣	بدرجة عالية ٤	بدرجة عالية جداً ٥		
					٨	يوضح المدير للمعلمين أن الخطأ أو الفشل ليس عيباً ويحذر من الاستمرار فيه وعدم التعلم منه .
					٩	يشجع المدير المعلمين على السلوك المبني على التسامح فيما بينهم ومع الهيئة الإدارية أيضاً .
					١٠	يتيح المدير الفرصة للمعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات .
					١١	يتعامل المدير مع المعلمين بصراحة.
					١٢	يثق المدير بأقوال المعلمين وتكون موضع اهتمام لديه .
د - التحفيز :						
					١	يربط المدير بين المكافآت والأداء ضمن قواعد واضحة ومعلنة يدركها المعلمون .
					٢	يستخدم المدير أسلوب الثواب كحافز للمعلمين لإنجاز أدايتهم .
					٣	يجعل المدير معيار التمييز بين المعلمين ما يتمتعون به من مهارات وقدرات يوظفونها في تأدية العمل بجودة عالية .
					٤	يقدر المدير الأداء المتميز الذي يتنافس فيه المعلمون ويستغل الظروف المناسبة للإشادة به وإطرائه علناً .

مدى الممارسة					م	أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
بدرجة ضعيفة جداً ١	بدرجة ضعيفة ٢	بدرجة متوسطة ٣	بدرجة عالية ٤	بدرجة عالية جداً ٥		
					٥	يلتزم المدير بالعدل والثبات في قراراته لمنح التقدير والمكافآت للمعلمين.
					٦	يمنح المدير المعلمين مكافآت تتلاءم مع إنجازاتهم .
					٧	يمنح المدير المكافآت للمعلمين المتميزين بصفة مستمرة .
					٨	يستخدم المدير أنواع التحفيز المناسبة حسب طموح المعلمين ورغباتهم .
هـ - مواجهة الخلافات في بيئة العمل :						
					١	يتبع المدير سياسة محددة بوضوح لمعالجة الخلافات التي تنشأ بين العاملين .
					٢	يفرس المدير في سلوك العاملين من خلال التعامل معهم أن اختلاف الرأي لا يفسد للود قضية .
					٣	يعمل المدير على تنمية العمل الجماعي والمشاركة بين المعلمين للحد من المناقسة التي تؤدي إلى الصراع .
					٤	يتعرف المدير على الأسباب التي قد تؤدي إلى نشوء خلافات بين المعلمين ويضع الحلول المناسبة لها .

مدى الممارسة					أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين	م
بدرجة ضعيفة جداً ١	بدرجة ضعيفة ٢	بدرجة متوسطة ٣	بدرجة عالية ٤	بدرجة عالية جداً ٥		
					٥	يتيح المدير للمعلمين الفرصة لسماع شكاوهم عندما تنشأ بينهم خلافات .
					٦	يحل المدير الخلافات التي تنشأ بين المعلمين في حينها حتى لا يسمح للتوتر أن ينشأ في محيط العمل
					٧	يعمل المدير على ردع الأطراف التي ينشأ بينها خلافات باتخاذ الإجراءات النظامية التي تمنع تطور الخلافات الشخصية بين المعلمين .
و - التحسين المستمر لأداء المعلمين :						
					١	يشجع المدير المعلمين على الاستمرار في تحسين أساليب العمل باستخدام أساليبهم الخاصة في تحقيق النمو المهني
					٢	يشجع المدير المعلمين على اقتراح حلول جديدة لتأدية أعمالهم بأساليب ابتكارية .
					٣	يعمل المدير على عقد اجتماعات مع المعلمين لتحقيق الابداع في حل المشكلات والتخطيط لبرامج التعليم بالمدرسة .
					٤	يشجع المدير المعلمين على استخدام التفكير الإبداعي لتحسين جودة العمل بالمدرسة .
					٥	يقدر المدير المعلمين الذين يسعون بصفة مستمرة لاكتساب مهارات جديدة تساعدهم على أداء أعمالهم بفعالية .

مدى الممارسة					م	أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
بدرجة ضعيفة جداً ١	بدرجة ضعيفة ٢	بدرجة متوسطة ٣	بدرجة عالية ٤	بدرجة عالية جداً ٥		
					٦	يشجع المدير المعلمين على أن يأخذوا المبادرة في عملية التنمية الذاتية لقدراتهم ومهاراتهم .
					٧	يشجع المدير المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم .
					٨	يوفر المدير بيئة العمل التي تمكن المعلمين من استخدام طاقاتهم ومواهبهم لحل مشكلات العمل .
					٩	يساعد المدير المعلمين على تقويم جوانب القوة والضعف في أدائهم .
ز- تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين :						
					١	يطلع المدير المعلمين على أهداف تقويم الأداء .
					٢	يوضح المدير للعاملين بالمدرسة الأسس التي تقوم عليها عملية تقويم الأداء .
					٣	يركز المدير في عملية تقويم أداء المعلمين على عناصر التقويم الأساسية المرتبطة بأداء العامل ، وعلاقته مع الآخرين ، وقدرته على التطور والابتاع .
					٤	يعتمد المدير على الموضوعية والعدالة في تقويم أداء المعلمين .
					٥	يستخدم المدير أساليب التقويم المستمر في تقويم أداء المعلمين .

مدى الممارسة					م	أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين
درجة ضعيفة جداً ١	درجة ضعيفة ٢	درجة متوسطة ٣	درجة عالية ٤	درجة عالية جداً ٥		
					٦	يزود المدير المعلمين بمعلومات صادقة عن نتائج تقويم أداؤهم .
					٧	يوضح المدير للمعلمين في ضوء نتائج تقويم أداؤهم مدى حاجتهم للتحسين والتطوير .
ح - تحسين ظروف العمل المادية :						
					١	يتخذ المدير الإجراءات الوقائية في تجنب المعلمين الضوضاء التي تؤثر على جو العمل .
					٢	يسعى المدير إلى توفير التهوية والإضاءة الملائمة في مكان العمل .
					٣	يسعى المدير إلى أن يوفر للمعلمين المكاتب المصممة وفقاً للمعايير الصحية .
					٤	يحاول المدير أن يوفر غرفاً خاصة بالمدرسة تسع لأعداد المعلمين
					٥	يوفر المدير في المبنى المدرسي وسائل السلامة لمنع حدوث الأخطار.
					٦	يزود المدير المعلمين الذين يمارسون أعمالاً تستخدم بها أجهزة أو مواد كيميائية قد تتسرب بمخاطرها وكيفية الوقاية منها .
					٧	يهتم المدير بنظافة المبنى المدرسي لتوفير المناخ الصحي والأجواء المناسبة للعملية التعليمية .

- ما مقترحاتك لتفعيل أساليب إدارة الضغوط المهنية للمعلمين للحد من الضغوط في مدرستك (فضلاً اذكرها) :

المراجع

- [١] محمد، لطفي راشد. نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، معهد الإدارة العامة، ع٧٥؛ (١٤١٣ / ١٩٩٢) ٦٩-٩٥.
- [٢] أرن، جون بي (٢٠٠٤). التعايش مع ضغوط العمل: كيف تتغلب على ضغوط العمل اليومي. الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٤م.
- [٣] Gmelch ,W .(1988). Research Perspectives on Administrative Stress: Causes , Reactions , Responses and Consequences . Journal of Educational Administration , 26(2),134,140
- [٤] الطريري، عبد الرحمن سليمان . الضغط النفسي: مفهومه، تشخيصه، طرق علاجه ومقاومته.، الرياض: د.م، ١٩٩٤م.
- [٥] العمارة، محمد حسن. مبادئ الإدارة المدرسية. ط٣. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م.
- [٦] Milstein ,M & Goloszowski .T and Duquette, R.(1984) Organizationally Based Stress: What Bothers Teachers . The Journal of Educational research 77,384-409
- [٧] Leach ,d.(1984). Amodel of Teacher Stress and its Implication for Management , The Journal of Educational Administration , 22(2) , 157-172.
- [٨] Washgton ,K . (1989). Controlling Job Stress: Some Tips for Urban Teachers. school organization, 9 (3),315-318.
- [٩] بسطا، لورنس. ضغوط العمل لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي مصادرها والانفعالات النفسية السلبية المصاحبة لها. دراسات تربوية، ج٣٠، القاهرة: رابطة التربية الحديثة، (١٩٩٠م)، ٣٩-٨٨.
- [١٠] هيجان، عبد الرحمن بن أحمد بن محمد. ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٨م.
- [١١] Crewright, S & Cooper, C (1998). Managing Work Place Stress, Sage publications.
- [١٢] Terry , P& Newman ,T (1984) . Job Stress Employee Health , and Organizational Effectiveness A Facet Analysis , model and Literatve and Organizational Effectiveness Analysis, Model and Literatve Review, Personal Psychology, (665 - 699)
- [١٣] الأحمدى، حنان عبد الرحيم. ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض: دراسة

ميدانية للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية الخاصة بمدينة الرياض . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٢ م.

kahn, R (1987) Work Stress in the 1980, research and practice . James Quick . Rabi Bhagal . [١٤]

James Dalton and Jonthan quich. work stress: Health care systems in the work place Draeger , New York

Meichenbaum ,D(1991). Coping With Stress , New York: Plenum Press. [١٥]

Matteson ,M& Lvancevich ,J(1982). Managing Job Stress and Health , New York: The Free Press [١٦]

Selye, H (1975) . Stress without Distress, London: Hodder and Stughton. [١٧]

Grenberg (1984).Stress and Teaching Profession . London: Baltimor. [١٨]

Szilagy , A. & Wallace ,M (1987) Organizational Behavior and performance, 4th ed , Glenview Ill: Scoll Foresman and Con. [١٩]

Terry , B (1995) . Psychological Stress in the Work , Place. Routlege: London . [٢٠]

المشعان، عويد سلطان (١٤٢١/٢٠٠١). مصادر الضغوط في العمل: دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتين وغير الكويتين في القطاع الحكومي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مج ١٣، ع ١، (١٤٢١ هـ - ٢٠٠١ م)، ٦٧- ١١٢ . [٢١]

الفوزان، ناصر بن محمد . خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية، مج ١٤، ع ٢ (١٤٢٢ هـ - ٢٠٠٢ م)، ١٩٣- ٢٢١ . [٢٢]

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). منهج المهارات الإشرافية، مواجهة ضغوط العمل. إشراف: عبد الرحمن توفيق. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ٢٠٠٠ م. [٢٣]

Quick ,J. & Quich ,T, (1984). Organizational Stress and Drevenitive management , new York: McGraw- Hill Book Co. [٢٤]

هلال، محمد عبد الغني حسن. مهارات إدارة الضغوط: السيطرة والتحكم في الضغوط. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٩ ظ ٢٠٠٠ م. [٢٥]

روبرت جي وأديل، مان . الصراعات الشخصية في العمل. ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان. الرياض: دار السكب للنشر والتوزيع، ١٤١٦ هـ. [٢٦]

هانسون، بيتر. ضغوط العمل طريقك إلى النجاح: كيف تجعل من ضغوط حياتك وسيلة [٢٧]

- للتفوق، الرياض: مكتبة جرير، ١٩٩٧م.
- [٢٨] رابر، ماريل و دايك، جورج . إدارة الأزمات والضغوط في العمل والحياة الخاصة. ترجمة باهر عبد الهادي، إشراف إبراهيم بن حمد العقيد. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٢م.
- [٢٩] جرير، سارا زيف . إدارة الضغوط من أجل النجاح. الرياض: مكتبة جرير، ١٩٩٩م.
- [٣٠] زيدان، محمود . تقسيم الأداء ومواجهة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٣م.
- [٣١] Moomead & Griffin (1989). Organizational Behavior , Boston: Houghton Mifflion Company .
- [٣٢] خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) . الجودة الشاملة : الدليل التكاملي للمفاهيم والأدوات. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ٢٠٠٣م.
- [٣٣] توينشيك ، جاري س . التغلب على سلبات العمل. الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٢م.
- [٣٤] Gary , J (1983) Organizational Behavior: Understanding Life at Work . Glenview Ill: Scott , Foresman and Company.
- [٣٥] أخضر، فائزة محمد حسن . القيادة والإنتاجية في الألفية الثالثة: رؤية مستقبلية. تقديم علي بن مرشد المرشد. د.م: د. ن ، ١٤٢١هـ.
- [٣٦] خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) . منهج المهارات القيادية: أخلاقيات وقيم القائد والإداري. عبد الرحمن توفيق، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ٢٠٠٠م.
- [٣٧] ستيفنسون، ناسي. تحفيز الإنتاج خطوة خطوة. ترجمة أمين الأيوبي. بيروت: أكاديميا إنتر ناشونال ، ٢٠٠١م.
- [٣٨] سيزلافي، أندور دي وولاس، مارك جي . السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤١٢هـ.
- [٣٩] أرمستورنغ، مايكل . كيف تكون مديراً أفضل ؟ التقنيات والمهارات الضرورية المثبتة بالدليل القاطع - أسرار المدراء الناجحين، كيفية تطوير أداء الفرد، أداء المؤسسة، النتائج، الأرباح، الإنتاجية، الاتصالات. ترجمة: سكينه علي سلوم، دمشق: دار الرضا للمعلومات ، ٢٠٠١م.
- [٤٠] فتحي، محمد (٢٠٠١) . مهارات لا بد منها للصعود إلى القمة، القاهرة: دار التوزيع

والنشر الاسلامية .

- [٤١] الشماع خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم . نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م.
- [٤٢] Robbin , S. (1990)Organization Theory Structure, Design, and Applications Prentice – Hall International Editions: 410 - 636
- [٤٣] T Jsovola , d & Others (1992)Managing conflict Between Department to Serve Customers , Human Relations , 45(10): 1035 - 1554
- [٤٤] جووتنك، مارجريت ماري و جووتنك، ديفيد. الأدوات الفعالة لمدير المستقبل: الدليل العملي لمواجهة مشاكل العمل اليومية مع ٦٨ ، مهارة لمدير المستقبل . الرياض: مكتبة الشقري ، ٢٠٠٢م.
- [٤٥] فتحي، محمد . أبجديات التفوق الإداري. القاهرة: دار التوزيع والنشر الاسلامية ، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م.
- [٤٦] فريدمان، لينارد. الجودة في التعليم المستمر. ترجمة: عبد الرحمن إبراهيم الشاعر، وحسن عطية طمان. الرياض: جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع ، ١٤١٩هـ - ١٩٩٨م.
- [٤٧] سترانكس، جيرمي . دليل المدير إلى الصحة والسلامة في العمل. ترجمة: بهاء شاهين، القاهرة: مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٣م.
- [٤٨] الخزامي، عبد الحكيم أحمد. آفة العصر: ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير . القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير ، ١٩٩٨م.
- [٤٩] إبراهيم، لطفي عبد الباسط. عمليات تحمل الضغوط في علاقتها بعدد من المتغيرات النفسية لدى المعلمين. مجلة مركز البحوث التربوية، ع٥ (١٩٩٤م): ٩٥ - ١٢٨ .
- [٥٠] فرحات، محمود محمد (١٩٩٤) . البيئة المدرسية وأثرها في أحداث الضغوط المهنية للمعلمين بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. دراسات تربوية، مج٩، ج٦٦، القاهرة: رابطة التربية الحديثة (١٩٩٤م): ٢٤٦ - ٢٧٧.
- [٥١] الشافعي، محمد الدسوقي. ضغوط مهنة التدريس مقارنة بضغط المهن الأخرى وفي علاقتها بالمعتقدات التربوية للمعلمين. المجلة التربوية، مج ١٢، ع ٤٨ (١٩٩٨م): ١٨٥ - ٢١٤ .

- Fontana , D. & Abouserie,R (1993) Stress Levels , Gender and Personality Favhors in Teachers [٥٢]
 .British Journal of Educational Psycholigy , 63,261-270.
- ياركندي، هانم حامد . ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى [٥٣]
 مديرات المدارس بمحافظة جدة. رسالة الخليج العربي، س ٢٤، ٨٩٤، : ٧١-١٠٨ ،
 ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م.
- مرسي، محمد منير. اختبار القيادة التربوية: مجموعة الاختبارات الموضوعية في العلوم [٥٤]
 التربوية، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٨م.
- Rotter ,J (1975) . some problems and ,isconception Related to the constrict of in ternal versus [٥٥]
 external control of reinforcement . Journal of Consulat and Clin . Psychol ,(١) 40 .
- Farkas , J.(1983) . Stress and the School Principal Old Myths and New Finding . Administrators [٥٦]
 Notebook.
- 4-Ivancevich, J & Matteson,M . (1980) . Stress and Work: Amanagerial erspective . Ienview [٥٧]
 Illinois. Scotl , Foresman.
- Bailey,W & Fillos , R and Pliy and Keliy (1987) . Exemplaerx Principals and Stress – how do [٥٨]
 they cope? National Association of Secondary School Principals (NASSP)71,(503),77-81.
- Swent , B., and Smelch W., (1977) Stress at the Desk and How to Creatively Cope. [٥٩]
 University of Oregon, School Study Council Bulletin 2 ,4
- Gmelch ,W. (1988). Educators` Response to Stress Towarbs a Coping Taxonomy. the Journal [٦٠]
 of Educational Administration , 26 ,(2) ,222-231.
- Cooper,L.(1988) . Stress Coping Preferences of Principals, National Association of Secondary [٦١]
 School Principals (NASSP) 72 (509),85-87.
- Gmelch, W , & Others ,(1982), Blwhat Stresses School Administrators and How they Cope [٦٢]
 Eugene Oreg: Oregon Study Council, WEIC Documend Reproduction Service no. ED, 218-760
- Roech, M (1979). A Study of the Relationship Between Degree of stress and Coping Preference [٦٣]
 Among Elementary School Principals` . Soctoral dissertation , George Peabady College for Teachers
- Lyons ,J .(1990). Managing Stress in the Principal ship,National Association of Secondary [٦٤]
 School Principals (NASSP).. 74(523),44-47.

- Imber ,M & Thompson , G .(1991) Developing a Typology of the Frequency of Litigation in Education and Determining the each Categorx, Educational Administration, 27(2),225-244- [٦٥]
- Gmelch, W , & Swent, A and Boyd ,(1982), Blwhat Stresses School Administrators and How they Copel [٦٦] Eugene Oreg: Oregon Study Council, WEIC Document Reproduction Service no. ED, 218-760
- 12- Indik,B., Seashore, SE.,& Slessinger J.(1964), Demographic Correlates of Psychological Strain. Journal of Abnormal and Social Psychology,69(1),26-38 [٦٧]
- Calabrese,R.J. (1976), The Time Management Techniques of Indiana Secondary School Principals Doctoral Dissertation, Indiana University, (1976) Dissertation Abstracts International,37,4732A. [٦٨]
- Terrill, J (1993). Coping with stress in difficult times . National Association of Secondary school Principals (NASPP).77(550),89-93. [٦٩]
- 22-Torelli , J & Gmelch,W. (1993) . Occupational Stress and Burnout in Educational Administration . people and education ,1(4),363-381. [٧٠]
- Msslach, C & Jackson, S (1981) The Meadurement of Experienced Burnout . Journal of Occupational Behavior , 2, 44-113. [٧١]
- عدس، عبد الرحمن . أساسيات البحث التربوي. ط٢. عمان: دار الفرقان ، ١٤١٨م - ١٩٩٧م. [٧٢]
- وزارة التربية والتعليم . البطاقة الإحصائية . الإدارة العامة للتربية والتعليم، مركز المعلومات والحاسب الآلي بالمدينة المنورة ، ١٤٢٣هـ - ١٤٢٤هـ. [٧٣]
- العساف، صالح حمد . المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط ٢. الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر، ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م. [٧٤]
- العنزى، يوسف، وآخرون. مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، ١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م. [٧٥]
- أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال. مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية . ط٢. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية .، ١٤١٦هـ - ١٩٩٦م. [٧٦]

Administrative Techniques of Limiting Teachers' Professional Stresses in Male Public Secondary Schools of Almadinah Almunawwarah

Dr. Ahmed Ali Ghonaim

*Associate Professor, Department of Planning and Educational Administration,
Faculty of Education, Taibah University*

Abstract. The purpose of this study was to delineate the range of principals' practices of administrative techniques of limiting teachers' professional stresses: managing school culture, redesigning jobs, effective leadership, motivation, solving work conflicts, continuous improvement of teachers' performance, evaluating teachers' performance, and improving work facilities. Differences in the viewpoints of teachers and principals toward the range of principals' practices of administrative techniques of limiting teachers' professional stresses due to educational background, work experience, obtained training sessions, type and size of school building, along with participants viewpoints and suggestions to accelerate principals' role in limiting teachers' professional stresses in male public secondary schools in Al-Madinah Al-Munawwarah were also investigated.

The sample of this descriptive survey research consisted of 66 principals and vice principals and 145 teachers, selected randomly. To achieve the purpose of this research a questionnaire of 75 statements was developed and divided into eight dimensions. Its validity and stability were determined through the utilization of the product-moment correlation coefficient (Pearson r), which value was 89% with a statistical significance of 0.001. Collected data were analyzed by statistical procedures including frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviation, T-test, a one-way analysis of variance, and Pearson Correlation coefficient.

Major findings were as follows:

- 1- Principals and teachers perceived that principals are practicing administrative techniques of limiting teachers' professional stresses to a medium degree.
- 2- Principals and teachers perceived that principals are practicing administrative techniques of limiting teachers' professional stresses in the following manner: mostly practiced is teachers' performance evaluation and least practiced is motivation; while managing school culture, redesigning jobs, and effective leadership weighed equally by both parties.
- 3- There were significant statistical differences at 0.05 between principals' and teachers' viewpoints about the range of practicing administrative techniques of limiting teachers' professional stresses in favor of principals.
- 4- There were no significant statistical differences at 0.05 among principals' viewpoints about the range of practicing administrative techniques of limiting teachers' professional stresses due to educational background, work experience in school administration, type and size of school building.
- 5- There were significant statistical differences at 0.05 among principals' viewpoints about the range of practicing the techniques of teachers' performance evaluation and improving work facilities due to obtained training sessions in school administration in favor of principals who got them.
- 6- There were no significant statistical differences at 0.05 among teachers' viewpoints about the range of practicing administrative techniques of limiting teachers' professional stresses by principals due to educational background, work experience, obtained training sessions in teaching, and the type and size of school building.

Finally, in the light of the previous findings the researcher cited some recommendations, a suggested strategy that might be beneficial in increasing principals' practices of administrative techniques of limiting teachers' professional stresses, and suggestions for further studies.