



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية

الإدارة التربوية

## ضغوط العمل لدي مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية

إعداد الباحثة

أمل عبد الرحمن محمد النجار

إشراف الدكتور: محمد عثمان الأغا

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة

الماجستير في تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية من

كلية التربية- الجامعة الإسلامية- غزة

2012-1433

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا \* وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا  
يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بُلِغُ أَمْرِهِ قَدْ  
جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا﴾ (الطلاق: 3-2)

## ملخص الدراسة

### ضغوط العمل

### لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل والقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ، وكذلك معرفة أثر كل من المتغيرات: (النوع، المرحلة التعليمية، وسنوات الخدمة، وفترة الدوام المدرسي) على متوسطات تقديراتهم لهذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبانتيين الأولي: لتحديد درجة شعور مديري المدارس بضغط العمل واشتملت على (72) فقرة موزعة على (5) مجالات وهي ( طبيعة العمل, بيئة العمل, العلاقات في العمل الطلاب , المجتمع المحلي) والاستبانة الثانية: لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية معتمدة على استبانة القيادة ذات السلوكيات المتعددة (لباس وأوفليو) ( Bass and Ovolio ) وتكونت من(44) فقرة موزعة على (4)مجالات وهي(التأثير المثالي,الحفز الإلهامي ,الاعتبار الفردي ,الاستثارة الفكرية), وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية للعام (2011-2012) والبالغ عددهم (397) مديراً ومديرة , وقد تم استبعاد (38) مديرة يعملن في مدارس مختلطة , واستبعاد العينة الاستطلاعية البالغ عددها (30), وليستقر مجتمع الدراسة على (329) مديراً ومديرة وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية والبالغ عددها (271) , بنسبة( 82.8 %) تقريباً من مجموع مجتمع الدراسة واستخدمت المعالجات الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي (spss).

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. حصلت درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغط العمل على وزن نسبي قدرة (44.17%) بدرجة قليلة.
2. حصلت درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية على وزن نسبي قدرة (86,93%) بدرجة كبيرة جداً.
3. جاءت المجالات الخاصة باستبانة ضغط العمل مرتبة حسب الحصول على الدرجة من الأعلى للأقل كالتالي ( المجتمع المحلي, بيئة العمل, الطلبة, طبيعة العمل,العلاقات في العمل).

4. جاءت مجالات استبانته القيادة التحويلية مرتبة حسب الحصول على الدرجة من الأعلى للأقل كالتالي (الاعتبار الفردي, الحفز الإلهامي, الاستثارة الفكرية, التأثير المثالي).
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغط العمل تعزى إلى متغير النوع وكانت لصالح الذكور.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغط العمل في المجالين (المجتمع المحلي, الطلبة) تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية, ثانوية). بينما وجدت فروق في باقي المجالات (طبيعة العمل, بيئة العمل, العلاقات في العمل) وكانت لصالح المرحلة الأساسية .
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغط العمل في المجال (العلاقات في العمل) تعزى لمتغير سنوات الخدمة, وبالنسبة لباقي المجالات توجد فروق وكانت لصالح الأقل خدمه (أقل من 5 سنوات) .
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغط العمل في المجال (المجتمع المحلي) تعزى لفترة الدوام المدرسي, وباقي المجالات توجد فروق وكانت لصالح الأفراد الذين دوامهم فترتين.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تعزى إلى متغير النوع.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية .
11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في المجالين (التأثير المثالي, الاعتبار الفردي) تعزى إلى متغير سنوات الخدمة وكانت لصالح الأقل خدمة ( أقل من 5 سنوات) . بينما توجد فروق في مجالي (الحفز الإلهامي, الاستثارة الفكرية) تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.
12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في مجال (الاعتبار الفردي) تعزى إلى متغير فترة الدوام وكانت لصالح دوام الفترتين , وجاءت باقي المجالات بعدم وجود فروق تعزى لمتغير الفترتين.
13. توجد علاقة "سلبية" ذات دلالة إحصائية بين درجة الشعور بضغط العمل وبين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة.

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- 1- أن تمنح وزارة التربية والتعليم الثقة والصلاحيات اللازمة لمديري المدارس لممارسة القيادة التحويلية .
- 2- إرسال بعثات من مديري المدارس للخارج بهدف جلب المعرفة , والاستزادة والإطلاع على خبرات وتجارب الدول العربية والأجنبية, ومقارنة الوضع الفلسطيني الداخلي بالدول الأخرى وتحديد مكانتنا " أين نحن من العالم" .
- 3- أن تعقد وزارة التربية والتعليم لقاءً دورياً لمديري المدارس لحثهم علي طرح أفكارهم , وآرائهم المبدعة التي من شأنها التجديد والتطوير والارتقاء بالمستوي التعليمي الفلسطيني , وتحويله إلى تعليم تطبيقي بدلاً من اعتماده على النظري .
- 4- أن تُولي إدارة المدرسة اهتماماً بالطلاب الذين هم بحاجة لرفع المستوي التحصيلي لديهم وذلك من خلال التواصل المستمر بأولياء أمورهم وحث المعلمين على الاهتمام بالخطط العلاجية الأزمة لديهم .
- 5- توفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة سواء لمدير المدرسة أو الطلاب .
- 6- ضرورة بناء مدارس جديدة من شأنها القضاء على نظام الفترتين والعمل بنظام الفترة الواحدة.
- 7- العمل على تطبيق نظام المعلم الأول المعمول به في الأردن , مصر, الكويت و كثير من الدول العربية , حيث من شأنه تخفيف عبء العمل عن المدير ورفع مستوى الأداء لدى المعلمين.

## Abstract

### **Job Stress and its Relationship with Transformational Leadership Among Gaza Governorate School Principals**

**This study aimed to:**

- Identifying the degree of the study sample sense of job stress.
- Identifying the degree of their practicing of transformational leadership.
- Identifying the significance of the differences in the means of the study sample responses to job stress related to (gender- educational stage-service years-work shifting).
- Identifying the significance of the differences in the means of study sample responses to their practicing of transformational leadership related to (gender- service years- educational stage-work shifting)
- Identifying the correlation between job stress and transformational leadership among Gaza governorate principals .

In order to achieve the study objectives the researcher used the descriptive analytical approach. The researcher used two questionnaires; the first one was used to identify the degree of job stress and it was composed of( 72) items divided into 5 domains ( job nature- job environment- student- job relations- local society).

The second questionnaire was used to identify the degree of the study sample practicing of transformational leadership and it was based on different behaviors leadership questionnaire to Bass and Ovolio and it was composed of (44) items divided into 4 domains(charisma- inspirational motivation- individual consideration-intellectual stimulation).

The society of the study consisted of all Gaza governorate principals in the year (2011-2012) and they were ( 397). The study sample consisted of (261) male and female principals representing (82.8% ) of the original society. The study sample was chosen randomly from their original society

The researcher used the statistical package (SPSS) to analyze the results.

**The results of the study showed that:**

- 1-The degree of job stress sense among Gaza governorate school principals occupied a low weight (44.17%).
- 2-The degree of Gaza governorate school principles practicing of transformational leadership occupied a high weight (86.93%)
- 3-The domains of job stress questionnaire were arranged according to it's weight from the highest to the lowest (local society-work environment-work nature- work relations).
- 4 -The domains of transformational leadership were arranged according to it's weight from the highest to the lowest (individual consideration- inspirational motivation- intellectual stimulation- charisma).
- 5 -There were statistically significant differences in the means of the sample scores on job stress sense among Gaza governorate principals related to the gender variable in the favor of males.

6 -There were no statistically significant differences in the means of the sample scores on job stress sense in the domains (local society- students) related to the educational stage variable (primary – secondary).Whereas, There were statistically significant differences in the means of the sample scores in job stress sense in the other domains (work nature- work environment-work relations) in favor of the primary stage.

7-There were no statistically significant differences in the means of the sample scores in job stress sense in the domain(work relations) related to service years variable, and according to the other domains there were differences in the favor of the less than (1-5)years.

8-There were no statistically significant differences in the means of Gaza governorate principals in job stress in the domain (local society) due to work shifting, and according to the other domains there were differences in favor those who have two shifts.

9- There were no statistically significant differences in the means of the sample scores in practicing transformational leadership due to gender.

10- There were no statistically significant differences in the means of the study sample scores in practicing transformational leadership due to educational stage variable.

11-There were statistically significant differences in the means of the study sample scores in practicing transformational leadership in the domains (charisma- individual consideration) due to services year in favor of the less than (1-5), whereas, There were no statistically significant differences in the domains(intellectual stimulation-inspiration motivation) due to services year variable.

12- There were statistically significant differences in the means of the study sample scores in practicing transformational leadership in the domain (individual consideration) due to job shifts in favor of the two shifts; on the other hand there were no differences in the other domains due to the two shifts.

13- There was statistically significant negative correlation between the sense of job stress and practicing transformational leadership among Gaza governorate school principals.

**In the light of the study results, the researcher recommends:**

- 1-The ministry of education should give school principals the confidence and the necessary power to perform their duties freely and practicing transformational leadership.
- 2-Gaza governorate principals should be given chances by travelling abroad to bring knowledge and recognize the Arab and foreign countries experiences and comparing the Palestinian position from the world.
- 3-The ministry of education should make a periodical meetings for school principals by giving them the chance to exchange ideas and thoughts together which may lead to educational innovation and developing the Palestinian educational system, also applying it from theory to practice.
- 4- The school administration should pay special attention to the students who need to increase their achievement level through the continual communication with their parents. And enhancing the teachers for developing the remedial plans for them.
- 5- Providing the school principals as well as the students with the financial and technical materials .
- 6- Building new schools to end the two shift schools system.
- 7-Encouraging the application of the chair teacher model which is applied in Jordan, Egypt, Kuwait and other countries, as it is helpful in decreasing job stress on schools principals and developing the schools.

## الإهداء

إلى الذي ضرب لي أروع مثال في الهمة العالية , والجهد والعطاء ,  
وحب التعليم , إلى معلمي , ومعلم أجيال علي مدار أكثر من ثلاثين  
عاماً , أدي رسالته دون أن يكمل ولو للحظة .  
إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار وحملت اسمه بكل اقتدار .... أبي  
الحبيب

إلى منبع العطف , والعنان , إلى التي جعل الله سبحانه وتعالى الجنة  
تحت أقدامها... أمي الحبيبة  
أمي وأبي أهدي إليهم هذا الجهد , حفظهما الله , وأمدهم بالصحة  
والعافية وأطال في عمرهما.

## شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَلَدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرِّيَّتِي إِنَّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾ (الاحقاف: 15)  
﴿وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ (لقمان: 12)

الحمد لله المولى القدير سبحانه جل جلاله أكرم الأكرمين، الذي منحني الصبر والصمود أمام حياة نجاتها بتوفيق منه سبحانه تبارك وتعالى، حتى منحني من العلم ما طمحت إليه .  
في هذا المقام أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى هذا الصرح الشامخ الجامعة الإسلامية، لما قدمته لي من علم نافع ، وحسن معاملة طوال سنوات دراستي ، حتى وصلت لهذه الدرجة العلمية.  
أتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور الفاضل: محمد عثمان الأغا ، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة فهذا شرفٌ لي وتتويجٌ لبحتي ، فإنه لم يدخر جهداً في إرشادي وتوجيهي منذ تدريسه لمساق قاعة بحث حتى الخروج بالدراسة ، فجزاه الله عني خير الجزاء وأحاطه الله وآل بيته برعايته ، وحفظه في الدنيا والآخرة ، إنه على ما يشاء قدير، والشكر موصول لعضوي المناقشة الأستاذ الدكتور: فؤاد العاجز عميد الدراسات العليا بالجامعة ، والدكتورة: هيفاء الأغا لقبولهما مناقشة هذه الرسالة.  
والشكر موصول للمسؤولين بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة ، لما قدموه من تسهيل مهمتي ، ولأساتذة الكرام الذين تفضلوا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة .  
كما أتقدم بعظيم الشكر والتقدير ، لجميع مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة ، الذين قاموا بتعبئة الاستبانة ، وإبداء آرائهم البناءة تجاه موضوع الدراسة، مما زادنتي دافعية أكثر وحباً وتمسكاً بموضوع الدراسة.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى عائلتي المعطاءة ، والتي طالما افتخرت بالانتساب إليها "عائلة النجار" ممثلة بعميدها القائد التحويلي الذي مارس القيادة التحويلية قبل دراستها والتعارف عليها. ومدير مدرسة سابق والذي الأستاذ عبد الرحمن النجار.  
أتقدم بخالص شكري وتقديري ، لكل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة ، وبت في روح العزيمة ، والأمل بأن يكمل هذا العمل بالتوفيق من الله سبحانه وتعالى .  
أسأل الله أن يتقبل مني هذا الجهد المتواضع، ويجعله خالصاً لوجهه الكريم .  
﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ (هود: 88)

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	نتيجة الحكم علي أطروحة ماجستير
أ	القران الكريم
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ة	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ط	الإهداء
ي	شكر وتقدير
ك	قائمة المحتويات
م	قائمة الجداول
ع	قائمة الأشكال
ف	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	مقدمة الدراسة
6	مشكلة الدراسة
6	فروض الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني : الإطار النظري
12	المبحث الأول: ضغط العمل
14	مفهوم ضغط العمل
16	الاهتمام بموضوع ضغط العمل

19	مراحل حدوث الضغط
22	أنواع الضغوط المهنية
26	مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد
30	مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة
36	نماذج من ضغوط العمل
38	نتائج الضغوط المترتبة علي الفرد
43	نتائج الضغوط المترتبة المنظمة
43	الآثار الايجابية للضغوط المهنية
44	الآثار السلبية للضغوط المهنية
47	استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية
49	إدارة ضغوط العمل
56	إدارة ضغوط العمل من ناحية إسلامية
61	المبحث الثاني " القيادة التحويلية
62	مفهوم القيادة
64	مفهوم القيادة التحويلية
69	نظرية القيادة التحويلية
70	حاجة المدرسة إلي القيادة التحويلية
70	كيف يفكر القائد التحويلي
71	الكفاءات القيادية للقائد التحويلي
73	سمات القائد التحويلي
76	أنواع القادة التحويليين
76	أهمية القيادة التحويلية
78	أبعاد القيادة التحويلية
86	أنماط القيادة التحويلية
87	أهداف القيادة التحويلية

89	ممارسات القيادة التحويلية
92	وظائف القائد التحويلي
93	خصائص القيادة التحويلية و القائد التحويلي
97	استراتيجيات القيادة التحويلية
98	القيادة التحويلية من وجهة إسلامية
101	الفصل الثالث : الدراسات السابقة
102	الدراسات العربية الخاصة بموضوع ضغوط العمل
111	الدراسات الأجنبية الخاصة بموضوع ضغوط العمل
116	الدراسات العربية الخاصة بموضوع القيادة التحويلية
124	الدراسات الأجنبية الخاصة بموضوع القيادة التحويلية
128	تعقيب على الدراسات السابقة
131	الفصل الرابع : منهجية الدراسة
132	المقدمة
132	منهج الدراسة
132	مجتمع الدراسة
133	عينة الدراسة
135	متغيرات الدراسة
135	أدوات الدراسة
136	خطوات بناء الاستبانتيين
137	صدق الاستبانتيين
148	ثبات الاستبانته
149	إجراءات تطبيق أدوات الاستبانته
150	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
152	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتفسيرها

153	مقدمة
154	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
170	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
178	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
188	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
195	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
199	ملخص نتائج الدراسة
201	التوصيات والمقترحات

قائمة الجداول		
الصفحة	الجدول	رقم الجدول
25	مقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية	1-2
63	مقارنة بين القائد والرئيس	2-2
63	مقارنة بين الإدارة والقيادة	3-2
85	أبعاد القيادة التحويلية	4-2
132	توزيع المجتمع الأصلي للدراسة	1-4
133	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	2-4
134	توزيع عينة الدراسة حسب المرحلة التعليمية	3-4
134	توزيع عينة الدراسة حسب فترة الدوام المدرسي	4-4
135	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	5-4
138	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل " والدرجة الكلية للمجال	6-4
139	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل " والدرجة الكلية للمجال	7-4

140	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن الطلبة " والدرجة الكلية للمجال	8-4
141	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل " والدرجة الكلية للمجال	9-4
142	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل و المجتمع المحلي " والدرجة الكلية للمجال	10-4
143	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي " والدرجة الكلية للمجال	11-4
144	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحفز الإلهامي " والدرجة الكلية للمجال	12-4
145	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاعتبار الفردي " والدرجة الكلية للمجال	13-4
146	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستثارة الفكرية " والدرجة الكلية للمجال	14-4
147	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	15-4
147	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.	16-4
148	معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات	17-4
149	طريقة التجزئة النصفية لقياس الثبات	18-4
150	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	19-4
153	المحك المعتمد في الدراسة	1-5
155	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات استبانته " شعور مدرء المدارس بضغط العمل "	2-5
157	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل "	3-5

159	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل "	4-5
161	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن الطلبة"	5-5
163	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل "	6-5
165	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل المجتمع المحلي	7-5
167	المتوسط الحسابي والنسبي والترتيب وقيمة الاختبار لكل مجال من مجالات الاستبانة لضغط العمل	8-5
171	اختبار "مان - وتني" - متغير النوع	9-5
173	اختبار "مان - وتني" - المرحلة التعليمية	10-5
174	نتائج اختبار " كروسكال- والاس" - سنوات الخدمة	11-5
175	نتائج متوسطات الرتب - سنوات الخدمة	12-5
177	نتائج اختبار " كروسكال- والاس" - الدوام المدرسي	13-5
178	نتائج متوسطات الرتب - الدوام المدرسي	14-5
179	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع فقرات استبانته" ممارسة مدرء المدارس للقيادة التحويلية	15-5
180	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي	16-5
182	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الحفز الإلهامي	17-5
184	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الاعتبار الفردي	18-5
185	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من	19-5

	فقرات مجال " الاستثارة الفكرية "	
187	المتوسط الحسابي والنسبي والترتيب وقيمة الاختبار لكل مجال من مجالات الاستبانة تحويلية	20-5
189	اختبار "مان - وتتي" - متغير النوع	21-5
191	اختبار "مان - وتتي" - المرحلة التعليمية	22-5
192	نتائج اختبار " كروسكال- والاس" - سنوات الخدمة	23-5
192	نتائج متوسطات الرتب - سنوات الخدمة	24-5
194	نتائج اختبار " كروسكال- والاس" - الدوام المدرسي	25-5
194	نتائج متوسطات الرتب - الدوام المدرسي	26-5
196	معامل الارتباط بين درجة الشعور بضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وبين درجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية	27-5

قائمة الأشكال		
17	مراحل حدوث الضغط	1-2
38	نتائج سلبية لضغط العمل	2-2
38	نتائج ايجابية لضغط العمل	3-2
52	لتخفيف من ضغط العمل	4-2
63	مهارات القيادة التحويلية	5-2

قائمة الملاحق	
أسماء السادة المحكمين لأداه الاستبانة	1
استبانة ضغط العمل في صورتها الأولية	2
استبانة ضغط العمل في صورتها النهائية	3
استبانة القيادة التحويلية في صورتها الأولية	4
استبانة القيادة التحويلية في صورتها النهائية	5
كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من عمادة الدراسات العليا إلى وكيل وزارة التربية والتعليم العالي	6
كتاب تسهيل مهمة باحث موجه من وكيل وزارة التربية والتعليم العالي لمديري التربية والتعليم بمحافظات غزة	7

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## مقدمة:

من المشهور أن الإدارة التربوية كعلم مستقل يُعد حديث النشأة نسبياً بالنسبة لباقي العلوم. إلا أنه وجد قبولاً واسعاً من قبل المؤسسات التعليمية، وخاصة المدرسة، وذلك لما له من أثر واضح في التأثير بالآخرين، وإنجاز الأعمال المطلوبة. وليست للمدير فرصة القبول أو الرفض بمبدأ الإدارة، فوجودها حتمي داخل المدرسة، ولا يمكن إنجاز الأعمال في ظل غياب الإدارة التربوية الفاعلة للمنظمة فطبيعتها، ووظائفها، وغاياتها تُكسبها الأهمية التي تجعل الجميع يُصرون على تطبيقها في المؤسسات التعليمية. وموضوع القيادة يعتبر أكثر المواضيع إثارة للجدل، فالقيادة لدى المدير ليست بالوظيفة السهلة التي يكتسبها أي شخص فهي بحاجة مستمرة إلى البحث، والتدريب، والتنمية، فهو قائد يتعامل مع فئات متعددة ومتنوعة.

وفى ظل الإدارة التربوية ظهرت القيادة التربوية، حيث نجاح المؤسسة يرتبط بشكل مباشر بالنمط القيادي لدى مديرها، وكما كان النمط قريباً من الديمقراطي والتشاورى، كان النجاح أقرب، والعمل أيسر.

والآن ظهر النمط القيادي التحويلي، الذي يعمل بشكل كبير على الارتقاء بأداء القائد، ومن ثم ينعكس على أداء جميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية، حيث ينقل القائد التحويلي المؤسسة نقلة نوعية تجعلها في حالة التطور، والارتقاء المستمر، وجميع العاملين يُقبلون على العمل بدافعية قوية.

والقيادة التحويلية تميز المدير الفعال عن غيره، وتجعله دائماً في أهبّة الاستعداد للتصرف مع المواقف اليومية الطارئة، التي تتعلق بمسئوليته المتنوعة داخل المدرسة (الباحثة).

ويؤكد (نشوان وآخرون، 2009) أن ميدان الإدارة التربوية من ميادين الدراسات الحديثة في الإدارة العامة والتي ظهرت بعد الثورة الصناعية وظهر كعلم مستقل عن مفهوم الإدارة العامة عام 1964م ثم استخدمته المنظمات التعليمية في مجال التعليم في ضوء تطور المنظمات التعليمية المختلفة بناء على فلسفتها وسياستها التعليمية (نشوان وآخرون، 2009:18).

ويضيف (مصطفى، 2005) أن أسلوب القيادة التحويلية من الأساليب التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث يقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة، والأتباع فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم، ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوى الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا، تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر، وذو مغزى، وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية. فالقادة التحويليين لابد أن يتبنوا عملية التغيير، وأن

يتعلموا كيفية التأثير في الآخرين بهدف إيجاد عمليات تغيير ديناميكية , وأن يسعوا بشكل دائم لتنظيم التغيير وعدم رفضه (مصطفى , 2005:430) .

وتري الباحثة أن الأفراد بطبيعتهم يميلون دائماً للتغيير , والتجديد , والانتقال من وضع إلى آخر , حيث الثبات والجمود يؤدي إلى تراكم الضغط النفسي والاجتماعي , وحتماً ما سيؤدي التمادي فيه إلى الانفجار في يوم ما . وبالتالي سينعكس سلباً على سير حياة الأفراد فنجد الجميع دائماً يؤيدون من ينادى بالتغيير , والتجديد , والواقع العربي يؤكد ذلك حيث ما لمسناه نحن الشعب الفلسطيني في انتخابات عام (2006) عندما اختار الشعب الجهة المنادية بالتغيير , بالإضافة إلى الثورات العربية المتتالية ومنها ثورة 25 يناير في مصر , والتي سعى من خلالها الشباب إلى التحول أو تغيير النظام بالإضافة إلى ما حدث بتونس , وليبيا واليمن وسوريا وغيرها فهذا كله , إن دل فإنما يدل على ضرورة التغيير المستمر , والارتقاء بالمؤسسة بحيث يكون العاملين راضين عن أعمالهم , فالرضا يولد الهمة والدافعية المستمرة نحو أداء العمل .

والقائد الناجح يحرص على أن يكون دائماً قريباً من مرؤوسيه , ويحاول تقديم ما يناسبهم من خلال التغيير , والتحول من مشاركاتهم , وآرائهم داخل العمل , شريطة أن يكون هذا التحول مناسباً للمؤسسة , والعاملين , وأن يلتزم دائماً رضا مرؤوسيه , وهذا لا يتأتى إلا من خلال التقرب إليهم والعمل معهم , وفهم حاجاتهم , وإلغاء مفهوم رئيس ومرؤوس وجعل الجميع يعمل يداً واحدة ونحو تحقيق هدف معين , ومحدد مسبقاً , ومتوافق عليه , من الجميع من خلال المشاركة في وضع الخطط والأهداف الخاصة بالمؤسسة , وإطلاع الجميع عليها , والعمل على تحقيقها (الباحثة).

ويضيف ( Kyriacou , 2004 ) بأنه تم كتابة الكثير حول كمية الضغط الذي يتعرض له الناس بسبب قيامهم بأنواع مختلفة من الأعمال ومن بين الوظائف التي تتم تحديدها احتل التعليم المراكز الأولى بين الوظائف . ولا يمكننا القضاء على الضغط كلياً ولكننا نستطيع أن نطور أساليب مهنية , تقلل من حدوث الضغط وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع الضغط الناتج , والضغط أمر يشعر به كل إنسان من وقت لآخر , ولا يمكننا أن نتخيل عملاً لا يسبب الضغط إلا أن المهارة تكمن بإيجاد وسائل تمكن الإنسان من التغلب على الضغط وبالتالي الشعور بالسعادة والراحة , وإن مواجهة هذا التحدي , والعمل على الشعور بالسعادة يشكل بحد ذاته عملاً ممتعاً ( Kyriacou , 2004:13 ) .

ويضيف (الشامان, 2005) بأن ضغوط العمل تعتبر من أمراض القرن الحادي والعشرين التي يعاني منها الذكور والإناث على حد سواء , مما دفعهم ذلك إلى استخدام أدوية المهدئات , وعلاج القلق والاكتئاب , وعليه فقد أولى الباحثون في هذا المجال الكثير من اهتمامهم , وتركزت العديد من الدراسات على معرفة مسببات ضغوط العمل , والآثار المترتبة عليها . وقد يرجع الاهتمام بضغط العمل إلى آثارها السلبية , سواء على مستوى الفرد , أو المنظمة ففي المجال التربوي , يتعرض مديرو المدارس لضغوط بصورة مستمرة , ولكن قد تبرز هذه العوامل بصورة أكثر ضغطاً للتغيرات المستمرة , حيث تتعدد مصادر الضغط التي تصيب المدرء , وعليه يمكن القول أن ما يجري في داخل المدرسة يمكن أن يكون باعثاً للتوتر والقلق . ومما لا شك فيه أن الإدارة المدرسية وما تتضمنه من أطر وظيفية وتوقعات وغيرها يعد ضغطاً مهنيًا بحد ذاته , وهذا بدوره يعتمد على إدراك المدير لأبعاد العمل والبيئة المحيطة به . كما أن خصائص الشخصية يمكن أن يكون لها دور رئيسي في ذلك . فما يعد مصدراً للضغط على مدير ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لمدير آخر , وإن مدير المدرسة يلعب دوراً هاماً وجوهرياً في تهيئة الجو التنظيمي داخل المدرسة ومدير المدرسة , يمكنه أن يخفف من درجة الضغوط لدى المعلمين , والعاملين في المدرسة . وإن المدرء الذين يعانون من درجة عالية من الضغوط , يُكرسون بيئة عمل سلبية , وهذا بدوره يؤثر بشكل عام على الإنتاجية والأداء داخل المدرسة (الشامان , 2005 , 250) .

و على حسب علم الباحثة فإنه على الصعيد المحلي تم تناول موضوع ضغوط العمل وموضوع القيادة التحويلية كلاً على حده والجدير بالذكر أنه لا توجد أي دراسة قد بحثت في آن واحد بموضوع العلاقة بين كلاً من :

2- ضغوط العمل .

3- القيادة التحويلية .

ومن الدراسات التي بحثت في ضغوط العمل على الصعيد المحلي دراسة ( شبير , 2009 ) ودراسة ( ثابت , 2003 ) ودراسة (عمار, 2006 ) ودراسة (أبو مصطفى وآخرون, 2011).

ومن الدراسات التي بحثت في القيادة التحويلية على الصعيد المحلي دراسة ( عيسى , 2009 ) ودراسة (أبو هداف, 2011) ودراسة ( النبيه , 2011)

وعلى الصعيد العربي أجريت العديد من الدراسات في ضغط العمل منها دراسة (الشامان , 2004) ودراسة (العلفي , 2004) ودراسة (الطعاني , 2005) .

وفي القيادة التحويلية دراسة (مصطفى , 2005) ودراسة (الخليلة وسعادة , 2010) ودراسة (الحمد , 2010).

وعالمياً تم تناول موضوع ضغط العمل في دراسات عدة منها دراسة (Ahsan:2000) ودراسة (Torres:2009)

وفى موضوع القيادة التحويلية دراسة (Alger:2010) ودراسة (Cheong:1997).

ولأن الحياة تتغير , وظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطاً كبيرة على العاملين وعلى المؤسسات التي يعملون فيها , فقد برزت الحاجة إلى القيادة التحويلية , حيث أصبح من الصعب التنبؤ بالمتغيرات , ولذلك لا بد من وجود أفراد يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى وكذلك القيام بالأدوار التي يمكن أن يحتذي بها الأفراد العالمين بالمؤسسة (الهوري,1999:54) .

ولأن موضوع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة , يعد من المواضيع ذات الأهمية التي تستحق الدراسة , فهم يعانون من ضغوط العمل المتراكمة عليهم , وذلك يرجع لطبيعة المهنة والأعباء الملقاة على عاتقهم , ومشكلات الطلبة والمجتمع المحلي , وخاصة في ظل ما نشهده من التقدم التقني المتسارع , الذي حل على المجتمع الفلسطيني , فضلاً عن ظروف الحصار المفروض عليه , وما يمارسه هذا الحصار الظالم من إغلاقات وانقسام سياسي في صفوف أبناء شعبنا, فقد أثرت هذه الظروف جميعاً على عمل المدير ونمطه القيادي . ونظراً لتلك الحالة من التوتر, قد تتعدد وجهات النظر , وبالتالي يتعدد النمط القيادي لمديري المدارس , فكان لابد من تحديد النمط القيادي المناسب , والأخذ بمبدأ القيادة التحويلية للطبيعة التي يتميز بها, وقدرة على التعامل مع المواقف المعقدة , ولرغبة العاملين بالمدرسة بوجوده كونه يجعلهم يشاركون القائد ويؤهلهم , لأن يكونوا قادة المستقبل .

ولأن ضغط العمل موجود في جميع الوظائف بوجه عام , وفى مهنة مدير المدرسة بشكل خاص ولما لضغط العمل من تأثير سلبي على المدرسة , إن لم يتمكن المدير من التغلب عليه , وهو بحاجة للنمط السليم الذي يساعده على التغلب على هذا الضغط , أو التخفيف منه , والارتقاء بالمستوي التعليمي في ظل قيادة سليمة , بعيدة عن الشعور بالضغط . واختارت الباحثة نمط القيادة التحويلية من بين الأنماط المتعددة للقيادة كونه المرغوب , والأكثر تأثيراً بين عامة البشر , والثورات العربية التي شهدتها العام (2011) تؤكد رغبتهم المستمرة في الانتقال من وضع لآخر , وعدم الرضا بالواقع كما هو . من هنا رأت الباحثة ضرورة دراسة طبيعة العلاقة بين ضغط العمل , والقيادة التحويلية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم , لعلها تساعد في الأخذ بمبدأ القيادة التحويلية إن أظهرت النتائج أنها تقلل من درجة الشعور بضغط العمل , أو البعد عنها إن أظهرت النتائج عكس ذلك .

## مشكلة الدراسة :

تتلخص مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس التالي :-

" ما علاقة ضغوط العمل بالقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم " ؟

ويندرج تحت السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما درجة تقدير أفراد العينة لضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع , سنوات الخدمة , فترة الدوام , المرحلة التعليمية)

3- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظرهم ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع , سنوات الخدمة , فترة الدوام , المرحلة التعليمية)

5- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة الشعور بضغوط العمل , لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة , وبين درجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية؟

## فروض الدراسة :

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير النوع ( ذكر - أنثى ) .

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية - ثانوية).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة , لدرجة ضغوط العمل , لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة , تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة , لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة , تعزى لمتغير فترة الدوام ( صباحي دائم - مسائي دائم - مدرسة ذات دوام متغير " فترتين " ) .
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة , لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة, تعزى لمتغير النوع ( ذكر - أنثى ) .
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة , لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة, تعزى لمتغير المرحلة التعليمية ( أساسية - ثانوية ) .
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة , لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة , تعزى لمتغير سنوات الخدمة .
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة , لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة , تعزى لمتغير فترة الدوام (صباحي دائم - مسائي دائم - مدرسة ذات دوام متغير " فترتين " ) .
- 9- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة الشعور بضغوط العمل , لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة , وبين درجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية؟

### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى :-

- 1- تحديد درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة .
- 2- الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة ( النوع - سنوات الخدمة - المرحلة التعليمية - فترة الدوام ) .
- 3- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظرهم .

- 4- الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة , تعزى لمتغيرات الدراسة ( النوع - سنوات الخدمة - المرحلة التعليمية - فترة الدوام ) .
- 5- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية , بين درجة الشعور بضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة , وبين ممارستهم لنمط القيادة التحويلية .

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي :

- 1- كونها هي الأولى في محافظات غزة حسب علم الباحثة , والتي تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية , بين ضغط العمل والقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية . فلقد أجريت دراسات في ضغط العمل , وأخرى في القيادة التحويلية إلا أن العلاقة بينهما لم يُسبق لها أن بُحثت .
- 2- قد تساعد الدراسة مديري المدارس على اختيار النمط السليم للقيادة , والتخفيف من ضغوط العمل لديهم.
- 3- قد يستفيد من الدراسة القائمين على العمل التربوي من مديري المدارس بشكل خاص , والمشرفين التربويين , والقائمين على إعداد البرامج بشكل عام.
- 4- قد تضيف الدراسة جديداً إلى المكتبة العربية , تساعد في تعزيز دور المديرين والمديرات في المحافظة على مستوى عالٍ من الممارسات التربوية في مدارسهم , وعلى درجة ممارسة أوسع للقيادة التحويلية , وتساعد المديرين على التغلب على مشكلة ضغط العمل .

### حدود الدراسة:

تعتمد الدراسة على الحدود التالية :

- 1- **الحد الموضوعي** : اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على العلاقة بين ضغط العمل في المجالات التالية : ( طبيعة العمل , بيئة العمل , العلاقات بالعمل , الطلبة , المجتمع المحلي ) والقيادة التحويلية في المجالات التالية : ( التأثير المثالي , الحفز الإلهامي , الاستثارة الفكرية , الاعتبار الفردي ) لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المدراء أنفسهم .
- 2- **الحد البشري** : تقتصر الدراسة على عينة من مديري المدارس الحكومية بمحافظات قطاع غزة .

- 3- الحد المؤسسي : تم تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية بمديريات قطاع غزة التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي .
- 4- الحد المكاني : مديريات محافظات غزة .
- 5- الحد الزمني : جرت هذه الدراسة خلال العام (2011-2012)

## مصطلحات الدراسة:

### الضغط:

هو استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية , والعمليات النفسية والتي تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث , يفرض على الفرد مطالب نفسية وجسمية عالية (حريم , 2004:284) .

### ضغط العمل :

عرف ( أبو ناصر, 2006 ) ضغط العمل على أنه : مثيرات يتعرض لها الفرد ، وتكون هذه المثيرات داخلية أو خارجية ، ويستجيب لها بطريقة معينة ، وينتج بسببها آثار نفسية ، أو جسمية أو سلوكية على الفرد (أبو ناصر ، 2008 : 113 ) .

وتعرف الباحثة ضغط العمل إجرائياً بأنه : " ظاهرة طبيعية من حالة الاضطراب المؤقت الذي يتعرض له مدير المدرسة الحكومية من مصادر مختلفة ، والخروج من هذه الحالة يكون إما بالسلب أو الإيجاب ، وهذا متوقف على كفاءة المدير نفسه ونمطه القيادي ، ويقاس الضغط لديه من خلال الدرجة التي يحصل عليها مديري المدرسة الحكومية بقطاع غزة ، نتيجة لاستجاباتهم لاستبانة ضغط العمل المستخدمة في الدراسة .

### القيادة:

هي قدرة الفرد في التأثير على شخص ، او مجموعة ، وتوجيههم ، وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم ، وحفزهم على العمل ، بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (المغربي , 1995:199) .

وتعرف الباحثة القيادة : بأنها قدرة مدير المدرسة الحكومية على التأثير في جميع العاملين داخل المدرسة ، والالتفاف حوله نتيجة لإعجابهم بشخصيته .

## القيادة التحويلية:

هي العملية التي يسعى من خلالها كلا من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (مصطفى، 2005: 437) .

وتعرف الباحثة القيادة التحويلية إجرائياً : بأنها قدرة مدير المدرسة على الارتقاء بمستوى المدرسة ونقلها نقلة نوعية , من خلال إتباع أسلوب عملي تكنولوجي حديث , ورغبته المستمرة بتغيير الأمور نحو الأفضل وعدم بقائها على حالها حتى لو تميزت بالاستقرار , وتقاس القيادة التحويلية من خلال الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة الحكومية بمحافظة غزة , نتيجة استجابته لبنود الاستبانة الخاصة بقياس درجة ممارستهم للقيادة التحويلية.

## مدير المدرسة :

هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية , ويقوم بعملية توجيه أنشطتها , والإشراف عليها , و متابعتها ويتم اختياره عادة من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو من خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة ( ربيع وآخرون ، 2008: 37 ) .

هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها ، والمشرف الدائم فيها لسلامة سير العملية التربوية ، وتنسيق جهود العاملين ، وتوجيههم ، وتقويم أعمالهم ، من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية

(وزارة التربية والتعليم العالي ، الإدارة العامة للتخطيط ، 1996: 1)

وتتبنى الباحثة تعريف وزارة التربية والتعليم العالي .

## المدارس الحكومية :

هي المدارس التابعة للإشراف المباشر إدارياً ، وفتحياً لوزارة التربية والتعليم العالي بالسلطة الفلسطينية ( كتاب الإحصاء ، 2009: 2010 ) .

## محافظات قطاع غزة :

هي جزء من السهل الساحلي ، تبلغ مساحتها 365 كم2 ، وتشمل محافظات غزة (محافظة شمال غزة - غرب غزة - شرق غزة - محافظة الوسطى - محافظة خان يونس - محافظة رفح) ( وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، 1997 : 14 ) .

## الفصل الثاني الإطار النظري

- المبحث الأول : ضغوط العمل
- المبحث الثاني : القيادة التحويلية

## الإطار النظري

### تمهيد:

تناول هذا الفصل شرحاً مفصلاً لمحوري الدراسة وبدأ الحديث بظغوط العمل من حيث التعريف والمصادر والمسببات وأنواعه ومراحل تكونه وآثاره واستراتيجياته وكيفية إدارته بظغوط العمل , بالإضافة لبعض النصائح التي قدمها الإسلام في هذا المجال , ثم تناول المحور الثاني وهو القيادة التحويلية من حيث المفهوم والمهارات والسمات والأهمية والأبعاد والأنماط وأهداف وممارسات وخصائص القيادة التحويلية واستراتيجياتها, وقامت الباحثة برسم الأشكال والجداول التوضيحية , وكان اختتام الفصل بشرح القيادة التحويلية من وجهة إسلامية .

يقول تعالى في محكم التنزيل: ﴿ لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ ﴾ (البلد: 4)

إن الضغوط وليدة بيئتها يحكمها قانون المكان والزمان , وما يدور في إطارها من تطور , ونشاط ونظم, وقيم وعادات وتقاليد, وتحديات فهي تُصاحبك تبعاً للمكان الذي تعيش فيه, وتُلازمك حسب العمل الذي تقوم به. والضغوط بكل أنواعها ناتجة عن التقدم الحضاري المتسارع الذي يميز الحياة اليومية التي يعيشها الكثيرون (الشامان، 2005:259) .

مما لاشك فيه أن موضوع ضغوط العمل يعتبر من الموضوعات المهمة لدى الباحثين, وذلك لما لموضوع الضغوط من علاقة بالجوانب الصحية, والنفسية, والسلوكية للفرد إلى جانب الآثار التي تتركها الضغوط على نجاح, أو عدم نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

وظاهرة ضغوط العمل بصفة عامة تعتبر ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه. والاهتمام بها كموضوع للدراسة يعد حديثاً نسبياً. وعلى الرغم من جهود بعض علماء المسلمين من أمثال : (الغزالي وابن سينا) اللذين تعرضا في كتابتهما لبعض الاضطرابات النفسية, كالقلق والحُزن, فإنهما لم يتعرضا له بالصورة التي يُدرس, أو يُبحث فيها في العصر الحديث.

ونظراً للطبيعة المعقدة لضغوط العمل, وذلك بسبب المصادر المتعددة للضغوط, والتي يصعب حصرها, وكذا النتائج أو الآثار المترتبة عليها فانه ربما من المستحيل أن نُلغى هذه الضغوط من حياتنا العملية أو الحياة بشكل عام. بل أننا في حقيقة الأمر نحتاج إلى بعض الضغوط, وبخاصة المعتدلة منها, والمفيدة حيث تعتبر في كثير من الأحيان دافعاً للفرد والمنظمة لتحقيق أهدافهما(هيجان ، 1998:56) .

وإن كانت الضغوط لأزمة في حياة العاملين بالمدرسة, وخاصة إدارتها فلا بد من إدارة هذه الضغوط ومواجهتها, والتصدي لها والاستفادة منها, وتوجيهها التوجيه السليم وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إدارة المدرسة إلى النمو والازدهار. إضافة إلى التقليل من الضغوط الضارة التي تعرض إدارة المدرسة للمخاطر (kalshehri.Blogspot.com) .

وتري الباحثة أن المدرسة هي الأساس الأول الذي تقوم عليه تربية الأجيال. ونظراً للدور الرئيسي لمدير المدرسة في العملية التربوية, ولما لضغط العمل من تأثير على مستوى أدائه وكفاءته بالعمل, لذا كان لا بد من الاهتمام والوقوف على دراسة ضغط العمل, وأسبابه, ومصادره وكيفية التغلب عليه وتوجيه أنظار أصحاب السلطات العليا للتعامل مع هذا الضغط, ومحاولة التقليل منه من خلال ربطها بأسلوب القيادة, وضغط العمل يكون بالأمر السلبي البحت إن لم يتداركه المدير, ويكون لديه الخلفية الكافية التي تمكنه من التعامل معه, وتحويله لصالح المدرسة, وهذا ما دفعني لدراسة الظاهرة, ومحاولة التعرف إلى أسبابها, وأنواعها واستراتيجياتها, وكيفية إدارتها والتعامل معها , وكل هذا في سبيل الارتقاء بالمدرسة .

## المبحث الأول ضغوط العمل

أولاً: مفهوم ضغوط العمل(الضغوط المهنية) :

توجد تعريفات متعددة لضغوط العمل نذكر منها ما يلي:

عرف (فيلة وعبد المجيد, 2005) الضغوط المهنية على أنها: الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤوليتها, وأعبائها وأهميتها, وعلاقتها بالوظائف الأخرى, والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة, وخصائص هذا الدور .

وإن ضغوط العمل تُشير إلى: مجموعة من المتغيرات النفسية والجسمية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله عند مواجهته للمواقف المحيطة به, والتي تمثل تهديداً له. و أن ضغوط العمل تظهر بعد تفاعل العاملين مع بعضهم متأثرين بصفاتهم الشخصية وبالإعمال التي يعملونها مما يُحدث تغييرات مختلفة بينهم تضغط عليهم, وتُرهقهم ثم تقودهم للانحراف عن الالتزام بواجباتهم اليومية (فيلة وعبد المجيد،:،2005:305) .

ويعرف (الهيجان , 1998) ضغوط العمل بأنها : تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه, أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة , حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية, أو نفسية, أو سلوكية على الفرد, تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار, وإدارتها بطريقة سليمة (هيجان ،1998:523) .

ويعرف (أبو ناصر، 2008) الضغوط بصفة عامة بأنها: مثيرات يتعرض لها الفرد داخلية أو خارجية يستجيب لها بطريقة معينة ينتج بسببها آثار ونتائج على الفرد نفسه جسمية أو نفسية أو سلوكية (انو ناصر , 2008:133) .

ويعرف العميان(2005) ضغوط العمل : بأنها تجارب داخلية تؤدي إلى عدم توازن نفسي, وفيزيولوجي عند الفرد وذلك نتيجة عوامل البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه (العميان , 2005:160) .

ويعرف محمد (1992) الضغط بأنه : تأثير داخلي يُوجد حالة من عدم التوازن النفسي, أو الجسمي داخل الفرد, وينجم عن عوامل تنشأ من البيئة الخارجية أو من المنظمة أو من الفرد .

ضغوط العمل بأنها : حالة تنشأ عن التفاعل بين الناس وأعمالهم, وتتسم بإحداث تغييرات في داخلهم وتدفعهم إلى الانحراف عن أدائهم الطبيعي (محمد،1992:37) .

ويُعرف (ماهر، 2005)الضغوط على أنها عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانيات المتاحة فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة وكيفية السعي من أجل تحقيقها (ماهر،2005:10) .

ضغط العمل بالمفهوم العلمي: هو تفاعل بين الدوافع والمنبّهات الموجودة في البيئة الخارجية، وبين الاستجابة الفردية لها بأشكال تحددها معالم الطباع والشخصية. وهذا يعني أن مستوى الشعور بضغط العمل وانعكاساتها، يتفاوت من شخص إلى آخر وذلك بحسب كفاءته وطبيعته وموقعه في المؤسسة [www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com) ( ) .

### أما بالنسبة لضغوط العمل داخل المدرسة على وجهة الخصوص :

يعرفها (شرف الدين،1995): بأنه حدث أو موقف يشعر فيه مدير المدرسة بعجز أو صعوبة في القيام بأداء مهام وظيفية الموكلة إليه القيام بها, وذلك خلال وقت محدود متوقع للانتهاء منها, وينتج عن مواجهة هذا الموقف أو الحدث حالة من التوتر والقلق (شرف الدين،1995:362) .

ويُعرف (حسين وحسين،2006) ضغوط العمل في المدرسة بأنه : تلك المثيرات البيئية والوظيفية والفردية التي تضغط على إدارة المدرسة, وتجعل من الصعب عليها التكيف مع المواقف المختلفة, ومن ثم يحول دون تحقيق الأداء بفاعلية, وتجعلها غير راضية عن دورها في أداء وظيفتها (حسين وحسين، 2006: 214) .

وتُعرّف الضغوط الإدارية بالمدرسة : بأنها العوامل والظروف المدرسية والتي ينتج عنها شعور مدير المدرسة بعدم الراحة والاستقرار, مما يؤدي إلى اضطرابات مدير المدرسة حيث أن هذا الشعور بالاضطرابات ناتج عن عدم قدرة مدير المدرسة التغلب, أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل

([kalshehri.blogspot.com](http://kalshehri.blogspot.com))

وترى ياركندى (2006) أن الباحثين يتفقون في تحديد المقصود بالضغوط في مجال العمل، فهم يُشيرون إلى الموقف الذي تكون فيه متطلبات البيئة، أو ما يطلب من الفرد القيام به على درجة أكبر من الإمكانيات الذاتية، والقدرات الخاصة للفرد، فلا يستطيع أداء العمل المطلوب على الوجه الأكمل فيشعر بالضغط. ويعتمد مستوى الضغط الحادث على مدى إدراك الفرد للفشل في مواجهته لتلك المتطلبات (ياركندى، 2006: 34) .

في ضوء تلك التعريفات تُعرف الباحثة ضغط العمل بأنه: ظاهرة طبيعية من حالة الاضطراب المؤقت الذي تتعرض له المدرسة من مصادر مختلفة ، والخروج من هذه الحالة يكون إما بالسلب أو الإيجاب وهذا متوقف على كفاءة المدير .

**من خلال تلك التعريفات المتعددة لضغط العمل يمكن القول أن :**

- الضغط صفة ملازمة للأفراد وظاهرة طبيعية للمدرسة .
- الضغط ليست الأمر السلبي الذي يقضى على العمل داخل المدرسة، بل قد يكون هو حافز جيد للنهوض والارتقاء، وذلك إذا تداركنا الضغوط ووجهناها لصالح المدرسة .
- الضغط لا يعنى القلق والاضطراب، والاكنتاب، بل هذا كله سيكون نتيجة لعدم تدارك الضغط والتعامل معه بحذر.
- ربط المشاكل الخارجية لمدير المدرسة بمشكلاته الداخلية، يؤدي لتعقد الأمور وزيادة الضغط وبالتالي صعوبة السيطرة عليه .
- زيادة الضغط، وعدم القدرة على التعامل معه لن يؤثر بالسلب على الإدارة المدرسية، فحسب بل سينعكس سلباً على مدير المدرسة نفسه مما يجعل صفة العصبية ملازمة له، وينفر منه من حوله ، بالإضافة لإصابته بالأمراض وخاصة النفسية، ويبقى في حالة مستمرة من التوتر، ويظهر في سن أكبر من سنه الحقيقي .

### **الاهتمام بموضوع ضغط العمل:**

لقد حظي موضوع ضغوط العمل اهتمام العديد من المختصين ويرجع ذلك لسببين هما:

#### **1- الأمراض المترتبة على ضغط العمل:**

حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة بين العمل، والمشكلات والاضطرابات الصحية، ويرى الباحثين أن أكثر من خمسين بالمائة من الأمراض التي تُصيب الإنسان تعود إلى أسباب ترتبط بضغوط العمل (الهنداوي، 1994: 107) .

والتعرض لضغط العمل يؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم الرضا, ومن ثم يتطور الأمر ليؤدي بالنهاية إلى اضطرابات فسيولوجية, ونفسية, وسلوكية .

**الإضطرابات الفسيولوجية:** تتمثل في ارتفاع ضغط الدم ونسبة السكر بالدم وأمراض الشرايين وقرحة المعدة والبرد والزكام . فمثلا تعرض الفرد لموجات عديدة من الضغوط يؤدي إلى زيادة إفراز (هرمون الكورتيزون) وهذه الزيادة تؤدي إلى ضعف المناعة بالجسم ضد الميكروبات فبالتالي تكثر الإصابة بالأمراض .

**الإضطرابات النفسية:** فتمثل بالشعور بالقلق والتوتر, واللامبالاة, والإحباط والاكنتاب والأرق وعدم الرضا الوظيفي, والتوتر العصبي.

**الإضطرابات السلوكية:** فتمثل في انخفاض مستوى الأداء والتأخر المتكرر وكثرة الغياب, وضعف الولاء للمنظمة, وتشتت التركيز وقد تؤدي إلى التدخين أحيانا(ماهر 2005:44) .

## 2 - التكاليف :

توجد خسائر اقتصادية كبيرة ناجمة عن تعرض العاملين للضغوط فتقدر التكاليف التي تسببها ضغوط العمل في الاقتصاد الأمريكي مثلاً مبالغ تتراوح بين 100إلى 300 بليون دولار سنوياً (الهيجان , 1998 : 721) .

**أما بالنسبة لدراسة موضوع ضغط العمل بالمؤسسات التربوية وخاصة المدرسة فيرجع الاهتمام بها إلى ما يلي:**

\* توفير الظروف المناسبة, والجو الصحي ببيئة العمل المدرسي بالشكل الذي يجعل مدير المدرسة يعمل في جو أفضل, وهذا يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسته سلطته ومهامه الإدارية بالشكل المطلوب.

\* حماية مدير المدرسة من اتخاذ قرار خاطئ, ناجم عن انفعالات اللحظة, و التأثير العاطفي الوجداني أو عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة .

\* حماية المعلمين من القرارات العشوائية, وارتجالية السياسة, ومن التخبط والازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام المدير نتيجة سيطرة الضغوط .

\* تنمية مهارات التوافق, والتعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه المدير وتنمية مهارات التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة .

\* إذكاء روح الفريق، وسيادة التعاون بين العاملين، وزيادة التفاهم، والمشاركة الايجابية البناء ورفع الروح المعنوية للعاملين، وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم، ومستقبلهم الوظيفي .

\* تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمدير في كافة مستويات الإدارة بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعية، وتلافي الأخطاء الناتجة عن ضغط العمل الذي يواجه المدير .

\* زيادة تحسين الإنتاجية لدي العاملين في المدرسة عن طريق رفع قدراتهم علي مواجهة ضغوط العمل بشكل أفضل (حسين وحسين , 2006:229) .

وإن العمل في التنظيمات الإدارية يشكل مصدراً للضغوط والتوترات التي يشعر بها العاملون على مختلف المستويات، إذ يشعر كثير من العاملين بالإرهاق النفسي وعدم التوازن الجسمي، الأمر الذي يستدعي من المنظمات الاهتمام بموضوع ضغوط العمل لما له من آثار على الأفراد من الناحية النفسية والجسدية، وانعكاس ذلك على إنتاجيتهم وكذلك الجانب المادي الذي يترتب عن الغياب نتيجة الظروف الصعبة. حيث يتعرض الأفراد لمستويات متفاوتة من الضغوط يؤدي إلى التأثير على حالتهم النفسية، وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى أدائهم (عليان وأبو زيد، 2002).

وتري الباحثة أنه من الطبيعي أن يحظي موضوع ضغوط العمل بهذه الأهمية فنجاح المؤسسة التعليمية ( المدرسة ) يتوقف بشكل كبير على الاهتمام بالضغوط وتداركها منذ البداية . والاهتمام بالضغوط يعني الحرص على النجاح، والتقدم نحو الأفضل، والوعي الكامل بالعمل والرغبة في الارتقاء بشكل مستمر . ولو تخيلنا أنفسنا لا نعلم شيئاً عن الضغط، ولا نعطيه وقت للتفكير فيه وباستمرار تغاضينا عنه فحتماً سيكون الفشل هو مصير المؤسسة والعكس صحيح . وقد تنبه مدير المدرسة إلى أهمية الاهتمام بموضوع ضغط العمل كونه ينعكس على سلوكه داخل المدرسة، حيث يبقى في حالة اضطراب مستمر، ويعاني من حالة نفسية متوترة وهذا بدوره يؤثر سلباً علي أدائه كما لا يقف علي ذلك فقط، بل يجد نفسه متوتراً داخل بيته بين أهله وأصدقائه، ويكون الإجهاد الجسمي، والعقلي والعصبي، هو المسيطر عليه وقد يؤدي بحياته ، فلذلك كان واجب مدير المدرسة أن يفسح مجالاً لدراسة مشكلات الإدارة، ووضع الأهداف المحددة، ورسم الخطط المناسبة لحل مشكلات المدرسة ، ومدير المدرسة قائد متزن ومثقف حريص علي أداء عمله كونه يعتبره واجب أخلاقياً ومهنياً .

## مراحل حدوث الضغط:

إن الضغوط التي يتعرض لها بعض مديري المدارس في المهنة كثيرة ومنهكة، حيث تعد هذه المهنة من المهن الشاقة. وهكذا تشكل الضغوط بأنواعها إجهاداً على الإنسان في عمله، ولكن تبقى الفكرة الدينية القائلة بأن العمل واجب مقدس، وهي فكرة شائعة اليوم في معظم المجتمعات. وقد أثبتت معظم الدراسات أن الإنسان بلا عمل يتعرض أيضاً للضغوط، وهي الناجمة عن البطالة. أما الضغوط الناجمة عن العمل، فهي الإرهاق بفعل ساعات العمل الطويلة، ونوعيته وأوقاته المختلفة. وفي كلتا الحالتين يؤدي الضغط إلى ارتفاع مستوى الهرمونات المرتبطة بالتوتر، فتكون هناك شكوى من حالات مرضية كثيرة. ويتعرض الإنسان للضغوط المختلفة باستمرار، ويستطيع أن يعيد توازنه بشكل سريع حال انتهاء الموقف الضاغط، أو مدى قدرته على المواجهة، والمطالبة في التحمل، فالشخصية الإنسانية ذات خصائص يتميز بعضها عن البعض الآخر، فبعض العوامل الضاغطة تشكل عبئاً على أنماط معينة من الشخصيات، في حين تستطيع أنماط أخرى تحملها، ومن ثم تصريفها بالشكل الذي لا يترك أثراً لدى الفرد، وأيضاً تتدخل المكونات البيولوجية في قدرة التحمل وقوة أجهزة الفرد البدنية (الشطي، 2008 :6).

## مراحل تكون الضغط:

ويُصنف (توفيق، 2006) مراحل تكون الضغط كالتالي :

**مرحلة الإنذار:** وفيها يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثير خارجي، يُنشط نظام الضغط الداخلي، ويتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد، مثل ضربات القلب، وارتفاع بالتنفس، وارتفاع ضغط الدم.

**مرحلة المقاومة:** وفيها يواجه الفرد الضغوط التي يتعرض لها، ويُعد العدة من أجل مقاومتها والتغلب عليها. فيجند طاقاته، ويحشد لها ما يتوفر عنده من مهارات وظيفية، وفنية وسلوكية وفكرية، وكلما توفرت الكفاءة الفنية والفتنة والوعي، ساعد في التصدي للمشكلات، والتغلب على الضغوط.

**مرحلة الإجهاد والاستنزاف:** وهذه المرحلة تُعبر عن عدم تمكن الفرد من مواجهة الضغوط فتضعف مقاومته، ويكون عُرضة للانهايار أمامها ويترتب على ذلك نتائج سلبية (توفيق، 2006 : 25).

## مراحل تكون الضغط بالإدارة المدرسية

تمر مراحل تكون الضغط بالإدارة المدرسية بمراحل عدة تتراوح بين مستويات منها مرحلة نشوء الضغط ثم نمو هذا الضغط و اكتماله ومن ثم انحساره و تنتهي باختفائه أو تحوله إلى مجالات عديدة ويقسم (الخضيرى1991:73 ) مراحل تكون الضغط بالإدارة المدرسية إلى :

### مرحلة نشوء الضغط:

وهي تمثل مرحلة الميلاد للضغط الإداري، والتي تبدأ معها ظهور أولى بوادر وأعراض هذه الضغوط في شكل بدائي أولي غير مباشر، وأن كان يبدو لمتخذ القرار أنه غير ذو أهمية، ويؤدي هذا إلى التغاضي عنه أو عدم التعامل معه إلا بالإهمال وعدم الاستجابة، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط، ويتحول بذلك الضغط الوليد في هذه المرحلة إلى مرحلة النمو .

### مرحلة نمو الضغط:

في هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة أحكمت سيطرتها على متخذ القرار، وأدركت أين مواطن الضعف، التي يمكن الضغط عليها لديه، وأين تكمن مناطق الاختراق التي من خلالها تنفذ إلى كل من عقل، ووجدان متخذ القرار، فتسيطر على أفكاره، وعلى عواطفه، ومن خلال هذه السيطرة تعمل على التحكم في سلوكه وفي قراراته، ويتم توجيه هذا السلوك، وتلك القرارات في الاتجاه المرغوب، من جانب تلك القوى الضاغطة، عندما يصل الضغط إلى مرحلة النضج.

### مرحلة اكتمال ونضوج الضغط:

وفي هذه المرحلة يصل الضغط الإداري إلى قمته، وبمعنى آخر يكون الضغط قد بلغ الدرجة التي أصبح يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار الوجهة المطلوبة، أي أن يكون الضغط أكبر من مقاومة متخذ القرار، ولا يملك متخذ القرار أمامه إلا الاستجابة له.

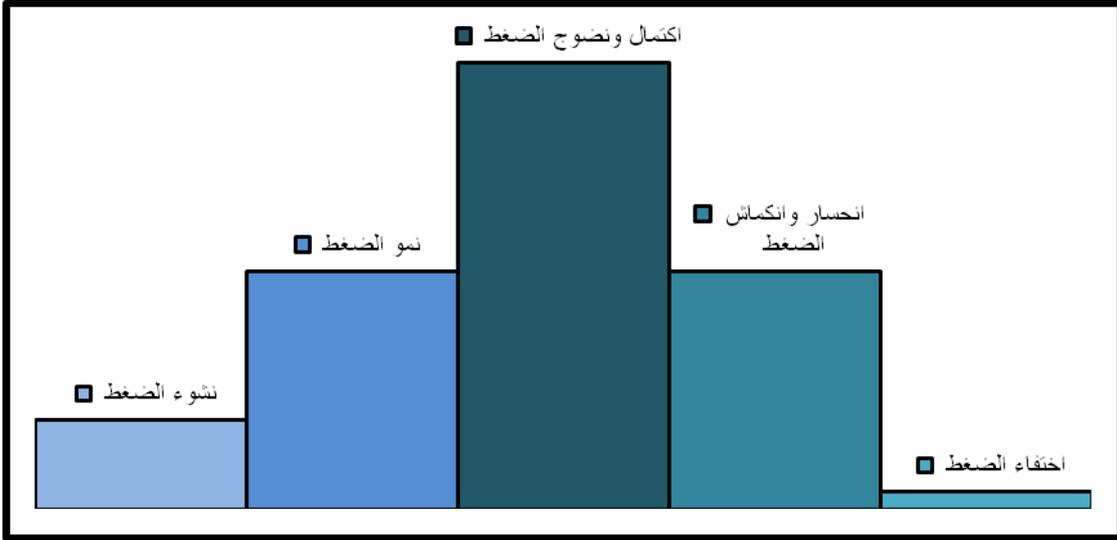
**مرحلة الانحسار وانكماش الضغط الإداري:** تبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيسي من المطالب التي تتبادي بها قوى الضغط الإداري، أو بوصولها إلى اتفاق مع متخذ القرارات، ومن ثم تبدأ هذه القوى بتخفيف الضغط على متخذ القرار، بل ومساعدته وتقديم دعمها له. ومن ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى المهادنة، ومن المهادنة إلى التعاون، والمشاركة الجزئية، ثم إلى المشاركة الكاملة، والتعاون الكامل وبلا حدود، ويختفي الضغط الإداري.

**مرحلة اختفاء وانتهاء أو تحول الضغط إلى مجالات جديدة:** وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب قوى الضغط الإداري بالكامل، ومن ثم تفقد هذه في تكتلها واستمرارها، ومن ثم لا يكون أمامها إلا خيارين، هما:

\* التفكك والانصراف عن الاستمرار في الضغط على متخذ القرار الإداري لتحقيق مطالبهم بالكامل.

\* التحول إلى جماعات, وقوى ضاغطة لمساعدتها في تحقيق مطالبها خاصة إذا ما كانت هذه المطالب تجد هوى في نفوس القوى الضاغطة الأولية, أو تحقق لها بعض المكاسب والمصالح ( الخضيرى1991: 74 ) .

وتوضح الباحثة مراحل تكون الضغط من خلال الشكل التالي :



الشكل (1-2)

حاولت الباحثة من خلال هذا الشكل أن توضح المراحل التي يمر بها الضغط منذ النشوء وحتى الاختفاء . فالضغط أول ما يبدأ بالظهور داخل المدرسة , وقد يعود ذلك لمصادر متعددة منها ما يكون ناتج عن المجتمع المحلي , أو الطلبة , أو البيئة المادية , أو طبيعة العمل نفسه وإن استمرت المصادر دون معالجة فهذا يساعد علي نمو الضغط حتى يكتمل هنا يتوجب علي مدير المدرسة أن يبدأ برسم الخطط المناسبة للمدرسة , بجميع جوانبها حيث أول ما يبدأ مدير المدرسة بتنفيذ الخطة يشعر بأن الضغط بدأ ينحسر شيئاً فشيئاً حتى يصل إلى مرحلة الاختفاء , ويكون بذلك قد تغلب على الضغط الموجود داخل المدرسة , ومن خلال هذا الشكل نستنتج أنه إن تعرضت المدرسة للضغط لا يعني هلاكها , أو القضاء عليها , بشكل نهائي حتى لو وصل هذا الضغط لمرحلة الاكتمال , لأن الإدارة الحكيمة لمدير المدرسة وقدرته على وضع خطة محكمة بجميع جوانبها منذ البداية وحتى الانتهاء , مع المتابعة المستمرة , فإنه بالتأكيد سوف يتم التغلب على الضغط , وبدء العمل من جديد .

## أنواع الضغوط المهنية

تعددت أنواع الضغوط المهنية وذلك حسب مصدرها أو الفترة الزمنية وإيجابيتها أو سلبيتها ومن الضغوط ما كان مصدره الفرد نفسه أو المنظمة ونوضح ذلك كالتالي :

### أ - من حيث الفترة الزمنية:

**الضغوط العادية:** وهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمدرسة والتي تنشأ عن المعاملات اليومية، وصراعات الأفراد إطار العمل اليومي . مثل : الضغوط الناتجة عن غياب المدرسين، وتوزيع حصص الانتظار على المدرسين .

**الضغوط المتوسطة:** وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمدرسة ، وهي بذلك تحكم العمل داخل المدرسة مثل: الضغوط الناتجة عن توزيع الجدول المدرسي، وتوزيع الأنشطة .

**الضغوط الفائقة:** وهي ضغوط قوية عنيفة تمارس على الإدارة، وهذه الضغوط يستحيل على مدير المدرسة تجاهلها، أو التغاضي عنها نظراً لما تفرضه من تهديدات على المدرسة واستمرارها وهي ضغوط طويلة الأجل مثل الضغط الناتج عن المبنى المدرسي الآيل للسقوط (kalshehri.blogspot.com) .

### ب- أما من حيث المصدر فصنفت إلي :

**الضغوط الداخلية:** وهي الضغوط التي تتكون بسبب انفعالات و احتباساً للحالة النفسية، وعدم قدرة الفرد على البوح بها، و كبتها مع ضعف المقاومة الداخلية أي تعتبر من داخل الفرد نفسه (الشطي , 2008: 4) .

والمصادر الداخلية تتمثل في ذاتية الفرد أو التكوين النفسي له مثل نمط الشخصية، القيم والعادات، الدوافع والاتجاهات، كما قد ترجع إلى طريقة إدراكه للظروف من حوله، فالشخصية ككيان منطوق على سمات وراثية وأخرى مكتسبة تُشكل في مجموعها الإطار المرجعي الذي يؤثر في سلوك الفرد في المواقف المختلفة (ياركندي, 2006: 6) .

**الضغوط الخارجية:** وهي الضغوط التي تتكون بسبب مواجهة صعوبات في التعامل مع المحيط الخارجي ، وعدم القدرة على مواجهة الخسائر المادية، أو موت شخص عزيز أو رسوب في امتحان أو العلاقة مع الأصدقاء ، والاختلاف معهم في الرأي ، أو خلافات مع شريك الحياة أو الطلاق ، أو التعرض لموقف صادم مفاجئ (الشطي , 2008: 4) .

والمصادر الخارجية تتمثل في الضغوط الأسرية مثل العبء الأسري الزائد، وعدم التوافق النفسي بين الزوجين، ومشاكل الأطفال، كما تتمثل في الضغوط البيئية التي تتسبب في إحداث القلق، والتوتر، والاكتئاب وتؤدي إلى مزيد من الضغوط مثل الأخبار الحزينة والسيئة والكوارث، ومصادر ضغوط العمل الخارجية تختلف باختلاف المهن فالوظائف الإدارية القيادية تعاني من مستوى عالٍ من الضغط بسبب ضغط الوقت، والصعوبات في تحقيق معايير الجودة، وركزت معظم الدراسات التي تناولت ضغط العمل على العوامل الخاصة بالعمل لما يمثله العمل من أهمية، ولأن هذه العوامل يمكن تغييرها لصالح الأفراد إذا ما توافر الإخلاص، وروح الجماعة في تنظيمات العمل من الرؤساء والمرؤوسين (ياركندي، 2006 : 6) .

### ج - أما من حيث محور الضغوط :

**الضغوط المادية:** وهي تتصل بالمزايا المادية التي تسعى إدارة المدرسة للحصول عليها لإرضاء العاملين داخل المدرسة. مثل : الحوافز والمكافآت ، والتعيين في أماكن بعيدة عن إقامة المعلم مما يؤدي إلى إهدار المال في الإنفاق .

**الضغوط المعنوية :** وهي تتصل بالحالة الوجدانية والنفسية لمدير المدرسة ، وهي ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير ، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره، وعدم قدرته على اتخاذ القرارات السليمة. مثل : تدخل أولياء أمور الطلاب في العملية التعليمية دون وعي وإدراك منهم، واعتقاد ولي الأمر أنه من حقه متابعة المدرس داخل الفصل .

**الضغوط السلوكية :** وهي الضغوط التي تتصل أساساً بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير ، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية . مثل : كثرة تأخر مدير المدرسة، مما يؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ إجراءات إزاء المعلمين كثيري التأخر.

**الضغوط الوظيفية:** وهي الضغوط التي تتصل أساساً باعتبارات الوظيفة وبالأمور التي تتم فيها، والأنشطة التي تمارس، والغايات التي يسعى العاملون لتحقيقها، مثل: ما يتعلق بالأداء الوظيفي وموقع الوظيفة من خطوط السلطة. ( [kalshehri.blogspot.com](http://kalshehri.blogspot.com) )

## ويري (محمد, 2002) لضغط العمل نوعان وهما:

**النوع الأول :** يتمثل في الضغوط الموجبة التي يستحب وجودها, لأنها تحفز الفرد على العمل (محمد, 2002: 274) .

وتتمثل في ما يلي :

- التحفيز على العمل
  - زيادة تركيز الفرد نحو العمل
  - ينظر الفرد إلى العمل بتمييز
  - التركيز على نتائج العمل
  - المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر (العميان, 2005: 165) .
- وتضيف الباحثة مثلاً آخر كأن يكون شخص في حالة ضغط نتيجة استعداده لمقابلة الوظيفة المرموقة التي ينتظرها .

**النوع الثاني :** يتمثل في الضغوط السالبة وهي عبارة عن الظروف السيئة التي يتعرض لها الفرد باستمرار, مع وجود ما يخففها وتؤدي إلى شعوره بالضيق والتوتر .

والنتائج السالبة تؤدي بالطبع إلى نتائج فسيولوجية ونفسية وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد وبعضهم البعض (محمد, 2002: 275) .

وتضيف الباحثة مثلاً لضغوط السالبة كأن يجبر الأب ابنة علي الالتحاق بالفرع العلمي الذي لا يرغبه أو الالتحاق بالتخصص الجامعي الذي يرغبه الأب فهنا يبقى الابن في حالة ضغط مستمر وينعكس على تحصيله الدراسي وسلوكياته ونفسيته وبالتالي يقود للفشل .

وترى الباحثة أن اختلاف أنواع الضغوط تختلف باختلاف منشأها وأسبابها, فالضغوط التي تنشأ من البيئة نفسها هي بيئية , والتي تنشأ من داخل الفرد نفسه تكون داخلية , والتي تنشأ بسبب طبيعة المهنة تكون مهنية أو وظيفية , أو تكون بسبب ضعف الدعم المادي فتكون مادية, وهكذا فالضغوط لا تنشأ فجأة وبدون سبب , وإنما تعود لأسباب ومصادر متعددة لنتوع تلك الضغوط .

و تتوع الضغوط , ووجود لكل نوع أسباب ومصادر خاصة به قد يسهل ذلك القدرة علي التعامل مع هذا النوع من الضغوط , وسهولة السيطرة عليه إذا تم تحديد نوع الضغط , وتعرفنا علي مسبباته بدلاً من خلط الضغوط بعضها ببعض دون تفرقة . وهذا من باب سهولة التعامل مع الخاص أكثر من العام , والجزء من الكل .

تُمييز الباحثة بين الضغوط الإيجابية و السلبية من خلال الجدول التالي :  
مقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية :

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
تؤدي إلي انخفاض الروح المعنوية يكون المدير دائماً مرتبكاً تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل الشعور بالأرق وعدم القدرة علي النوم والراحة زيادة الانفعالات والإحساس بالقلق الشعور بالفشل والتشاؤم من المستقبل صعوبة الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة سيئة	تمنح دافعاً للعمل وتساعد على التفكير تحافظ على التركيز والنتائج تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدٍ يشعر المدير براحة خلال النوم القدرة على التعبير على الانفعالات تعطي المدير الإحساس بالمتعة تمنح الشعور بالإنجاز والقوة والثقة بالنفس التفاؤل بالمستقبل

جدول رقم ( 1-2 )

#### مصادر ضغوط العمل:

أن مسببات الضغط توجد في البيئة, بينما يوجد الضغط داخل الفرد و مسببات الضغط هي : أحداث أو ظروف بيئية يمكن أن تؤدي إلى الضغط, وهناك من يرى أن مسببات الضغط لا توجد في البيئة فقط , بل تنشأ أيضاً داخل الفرد وتتحدد تبعاً لشخصيته وطريقة تفكيره .  
وأن مسببات الضغط تنشأ داخل الفرد , وتتولد من دوافعه المكتسبة فأحياناً ما يفرض الفرد على جسمه وذهنه بعض المطالب التي تسبب له الضغط (محمد، 1992: 78) .

و مصادر الضغط هي موجودة داخل البيئة والفرد حيث عدم الرغبة في التفويض للآخرين وقيامه بالأعمال جميعها بنفسه , والإفراط في طموحاته , والرغبة المستمرة في أن يكون هو فقط المسئول حيث يتحمل مسئوليات تفوق قدراته, وأيضاً يوجد مصدر الضغط في حال كان المدير غير قادر علي أداء مهامه , وقام بتفويض أشخاص غير مؤهلين , أو عدم وجود الدوافع والطموحات التي تساعد علي الارتقاء بالعمل, هذا حتماً يؤدي لوجود الضغط داخل العمل ويكون مصدر الضغط خاص بالفرد أو المنظمة أو البيئة الخارجية (الهيجان، 1998 : 99) .

ومصادر الضغط منها ما هو خاص بالفرد ومصادر أخرى خاصة بالمنظمة ونوضح ذلك كالتالي:

أولاً: المتعلقة بالفرد وتشمل:

• المصادر المتعلقة بشخصية الفرد :

هناك العديد من المصادر الفردية التي تمثل مصدراً لضغوط العمل مثل القدرات والحاجات ومعدل التغيير ونمط الشخصية (الهيجان، 1998 : 99) .  
العوامل الشخصية مثل: السمات الشخصية وأساليب التكيف ، والإمكانات الشخصية مثل الذكاء والمهارات الخاصة والدوافع ، والمزاج والمعتقدات والاتجاهات والأحداث السابقة للفرد والتغيرات الاجتماعية والسكانية ، والعوامل الوراثية (محمد، 1992: 78) .

• المصادر النفسية:

الأسباب النفسية من أكثر الأسباب تعقداً وتشعباً في إطار المصادر المسببة لضغوط العمل ، وهي تلك الأحداث والمواقف التي تنشأ نتيجة للتفاعل المعقد بين الفرد، وبين البيئة التي يعيش فيها ومدى إدراك الفرد لهذه الأحداث، والمواقف وطبيعة رد فعله نحوها . ومن أهم المصادر النفسية المسببة لضغط العمل (التكيف والإحباط) (الهيجان، 1998: 99) .

\* التكيف: هو مفهوم مستمد أساساً من علم الأحياء ، وعادة ما يشير إلى أن الكائن الحي يحاول أن يوائم بين نفسه، والعالم الذي يعيش فيه محاولة منة من أجل البقاء . أما في علم النفس فإن التكيف يعنى تلك العملية الديناميكية المستمرة التي يهدف بها الشخص إلى أن يغير سلوكه ، ليحدث علاقة أكثر توافقاً بينه وبين البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه . وان تكرار الحوادث الكبيرة أو المزعجة في حياة الفرد وصعوبة تكيفه معها تعتبر سبباً من الأسباب الرئيسية للضغوط لدى الأفراد سواء أكان ذلك في بيئة العمل أم في خارجها (أبو ناصر، 2008: 111) .

\* الإحباط: يحدث الإحباط عندما يواجه الفرد عقبات تقف في وجهه إشباعه لحاجاته ، هذه العقبات التي تعطل الفرد وتمنعه من تحقيق هدفه وقد تنشأ عن عدة مصادر مثل:

- الحالة الاقتصادية: وتتمثل في عدم كفاية الراتب ، أو الدخل بما يسمح بتوفير الأشياء الضرورية في الحياة أو فقدان هذا الدخل سواء أكان ذلك بسبب الفصل أو العجز عن العمل .  
والعلاقات الاقتصادية لها الدور الأعظم في تشتيت جهد الإنسان وضعف قدرته على التركيز والتفكير خاصة حينما تعصف بالدولة الأزمات المالية الخاسرة وينجم عن ذلك عدم قدرة الأفراد

على مسابرة متطلبات الحياة، بالإضافة إلى ما يمكن أن يسببه الخلل في الوضع الاقتصادي صعوداً ونزولاً ، فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش فمثلاً يمكن أن تكون حالة الكساد ضاغطة على الأفراد والمنظمات مما يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية واتجاهات غير منتظمة، وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد مزدهراً وذلك عندما يفكر أحد المديرين في الفرص التي يمكن أن يستفيد منها ويشع بالقلق ويؤثر علي اتخاذ القرار (أبو بكر, 2004:149) .

- **الحالة المرضية** : مثل العاهة أو القصور الجسمي التي تعوق الفرد أحيانا عن تحقيق بعض مطامحه .

- **الظروف الاجتماعية**: وتتمثل في القواعد والقوانين والعادات والأنظمة التي تسنها المجتمعات واتجاهات التحيز أو التعصب عند الناس .

- **الظروف المهنية**: ظروف العمل , ومتطلبات الترقية ولوازم العمل , وعدم تطابق الوظيفة مع المؤهل أو المهارات أو الخبرة .

- **العلاقة بين الأشخاص**: وذلك إذا كانت هذه العلاقة قائمة علي التنافس , وعدم فهم الآخرين للشخص أو عدم مشاركتهم له , والتعاون معه.

- **العوامل الذهنية**: التقويم الذهني أو المعرفي (بمعنى الحادثة التي يتعرض لها الشخص , وأهميتها بالنسبة لسعادته ) , والتكيف أي (الأساليب المستخدمة للرد على الحادثة أو تجنب تأثيرها ) هذه المصادر وغيرها تُوجد لدى الشخص استجابة الإحباط , وذلك لشعوره بأنها تعوقه عن تحقيق أهدافه , وأنا عندما نتحدث عن الإحباط في بيئة العمل فإننا غالبا ما نتحدث عن الظروف والأنظمة التي تسود في المنظمات, والتي نعمل بها وبخاصة تلك المنظمات البيروقراطية . وان الإحباط ليس سيئا في كل الحالات حيث إنه قد يدفع بعض الأفراد إلى تحسين مساعيهم لتحقيق أهدافهم , وبخاصة في مواقف الإحباط الضعيفة لهذا فكثيراً ما يقال كتعبير عن الطموح لتحقيق المزيد رغم الإحباط (أبو ناصر, 2008: 113) .

## • المصادر السلوكية:

أكد (الهيجان, 1998) أن المصادر السلوكية لضغوط العمل تمثل رافداً آخر من روافد ضغوط العمل في بيئة العمل ومكماً لشخصية الفرد , وخصائصه النفسية , وهذه المصادر تركز بالدرجة الأولى على تصرفات الفرد سواء أكان ذلك بوعي منه أو بغير وعي حيث نجد بعض هذه التصرفات قد تؤدي إلى تفاقم مشكلة الضغوط لدى الفرد وازدياد حجم خطورتها. ومع أن المصادر السلوكية لضغوط العمل كغيرها من المصادر الأخرى متعددة ومتنوعة (الهيجان, 1998: 99) .

وزيادة إحساس الفرد بالضغوط يؤدي لحدوث بعض التغييرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة , وعادة ما تكون تلك التغييرات إلى أسوأ وذات آثار ضارة سواء في الأجل القصير أو الطويل , ومن أهم تلك التغييرات المعاناة من الأرق والإفراط في التدخين واضطراب الوزن وفقدان الشهية والتغيير في عادات النوم واستخدام الأدوية المهدئة وعدم احترام الأنظمة (العميان, 2005: 160) .

وسنركز على مصدرين من هذه المصادر وهما (سوء إدارة الوقت ، والصراع الشخصي )  
1. سوء إدارة الوقت: يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية المؤدية إلى ضغوط العمل , ومع أن هذا السبب كثيراً ما يرتبط بأعباء العمل , فإننا هنا نتحدث عنه باعتباره عاملاً يعود إلى الفرد ذاته في بيئة العمل , من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته , حتى في غياب أعباء العمل, وإن الوقت مفهوم شخصي وبالتالي فإن طريقة قضاء المرء لوقته في العمل تعبيراً تعبيراً صادقاً عن شخصية الفرد كما أنها تصف أسلوبه في معالجة الأعمال الموكلة إليه وأنها يجب ألا نفترض ونحن نتحدث عن الوقت كسبب من أسباب ضغوط العمل أنه من الواجب علينا أن نقضى وقتنا أثناء العمل دون أن نضيع حتى دقائق منه وذلك ببساطة لأنه الوقت المخصص للعمل ذلك أننا ربما نعتقد أننا نعمل بطريقة مثمرة أو ذات نتيجة في حين أننا في الحقيقة إذا ما رغبتنا أن نقيم ممارساتنا العملية , وسوء إدارة الوقت سبب من أسباب ضغط العمل ويرجع ذلك إلى :

- عدم تنظيم المهام بصورة جيدة وذلك من حيث عدم القدرة على تحديد الأهداف , والأولويات وبالتالي وضع الخطط الجيدة لتحقيق هذه الأهداف .
- وجود العادات السيئة لدينا فيما يتعلق بإدارة الوقت , وعدم قدرتنا على تغيير هذه العادات و غياب الأسلوب الملائم الذي يمكن أن نتبعه في التعامل مع الآخرين الذين يضيعون وقتنا مثل المشرفين , والزملاء والأصدقاء , والمراجعين (الهيجان, 1998: 99) .

ويرى (المشعان, 1998) أن قليل من البشر يؤدون العمل بطريقة أفضل , عندما يكونون تحت ضغوط مستمرة ولكن الغالبية تحتاج بالإضافة إلي الإجازات والاستراحة المعتادة إلي أوقات للراحة متزامنة بين نهاية مهمة وبدء مهمة أخرى , وهو وقت لالتقاط الأنفاس للنظر حوله, وحتى يسترخى العقل بعيداً عن العمل ليجد سبيلاً لتجديد النشاط , لأن عدم اكتفاء الوقت للقيام بأعباء المهنة, ومتطلباتها يؤدي إلي الضغوط, ومن ناحية أخرى فقلة الوقت اللازم للراحة يُشعر الفرد بالضيق والتوتر والضغط (المشعان , 1998: 81) .

## 2. الصراع الشخصي : أكثر الصراعات شيوعاً في بيئة العمل وارتباطاً بالضغوط ومنها:

- الصراع مع المديرين والمشرفين. وإن عدم وضوح الدور بالنسبة للمدير الذي يمكنه من قيامه بمسؤولياته على الوجه المطلوب وعدم التقيد بقواعد العلاقة بينة وبين المرؤوسين أو العلم بهذه القواعد مع عدم القدرة على إظهار المهارات الملائمة , والالتزام بها أو تبني الأسلوب القيادي غير الملائم بالنسبة لمطالب الموقف, أو إساءة استخدام القوة بشكل متواصل دون مبرر, كل ذلك يعد من الأسباب الشائعة للصراع في مجال العمل فيما يتعلق بعلاقة المدير بالمرؤوسين , والتي قد تؤدي بدورها إلى إيجاد نوع من الضغوط على العاملين في بيئة العمل , أو تكون نتيجة للضغوط الموجودة في بيئة العمل .

- الصراع مع الزملاء : إن التفسير المتعلق بالصراع مع الزملاء يكمن في أحد جوانبه في طبيعة العلاقة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض , هذه العلاقة قد تكون ذات طبيعة تكاملية بين الأفراد, أو ذات طبيعة تنافسية , وغير متوازنة على أن علاقات العمل من الممكن إن تبقى منسجمة إذا ما قبل كلا الطرفين , وجود التكامل والتوازن في هذه العلاقة, غير إن الصعوبات قد تنشأ عندما يرفض شخص ما أن يؤدي نصيبه من العمل , أو أن يكون غير قادر على أداء العمل وإن الطاقة المبذولة من كلا الطرفين إنما تضيع في محاولة لكسب الموقف , بدلاً من حل المشكلة مما يزيد من حدة الصراع بين الزملاء (الهيجان، 1889: 99) .

## ثانياً : مصادر ضغط العمل المتعلقة بالمنظمة :

المصادر التنظيمية هي العوامل التنظيمية التي تسبب نوعاً من عدم الراحة , والتكيف مع الأحداث , أو المتغيرات البيئية في العمل , وتختلف هذه العوامل في درجة حدتها وتأثيرها على الفرد حيث إن طبيعة الفرد هي التي تحدد درجة التأثير (الشامان ، 2005 : 264) .

ومن هذه العوامل عوامل تنظيمية وتشمل ما يلي :

### • ثقافة المنظمة (شخصية المنظمة) :

وهي مجموعة من الخصائص التي تصف منظمة ما , وتميزها عن غيرها من المنظمات , وتكون هذه الخصائص لها صفة الاستمرارية النسبية , وتؤثر على سلوك أفرادها وتتكون مما يلي:

- فلسفة المنظمة: تتعكس في أهداف , وغايات المنظمة , وسياساتها , واستراتيجياتها .

- بناء المنظمة: تتعكس في حجم الهيكل التنظيمي , ونوعه , ومركزية , ولا مركزية أدائها.

- قواعد السلوك السارية في المنظمة: هي اللوائح والتوجيهات الداخلية للعمل في المنظمة .

### • طبيعة الوظيفة:

وهي الصفات والسمات التي تتصف بها الوظيفة و التي يشغلها الفرد

الفئة الوظيفية: نوع الوظيفة ومواصفاتها (قضائية , عسكرية , تعليمية , طبية)

المكانة الوظيفية : طبيعة الوظيفة قيادية أو إدارة وسطى أو تنفيذية (أبو ناصر , 2008 : 118).

وهناك اختلافاً بين مسببات الضغط لكل وظيفة فالوظائف الإدارية تعاني مستوي عالٍ من الضغط بسبب ضغط الوقت , والمقابلات الكثيرة والصعوبات في تحقيق المعايير الإنتاجية , وعلي العكس فالوظائف ذات الضغط المنخفض غالباً ما يكون سببها مشكلة فنية (عسكر, 1988: 11)

### • عبء العمل:

وهو ما يعرف العبء المهني: ويعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح , أو إن هذه المهام تتطلب مهارة عالية لا يمتلكها الفرد, فقد يعاني من زيادة عبء العمل , المتوقع منه , ومدير المدرس الذي يتحمل زيادة كبيرة في عبء العمل يعاني من مستوي عالٍ من الضغط وما يترتب عليه زيادة في ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وينقسم العبء المهني إلي :

- العبء الكمي : ويعني كثرة الأعمال لدي الفرد , ويجب إنجازها في وقت غير كاف .

- **العبء الكيفي** : يحدث عندما يشعر أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوي أداء معين أكبر من قدرته , أي أن الفرد يفتقر إلي القدرة اللازمة لأداء العمل.
- وعبء العمل أيضا هو المهام والأعمال التي يقوم بها الفرد من حيث الكم والنوع , ومنها :
- **عبء العمل الزائد**: وهو زيادة حجم العمل على الفرد إما كما أو نوعا .
- **عبء العمل الناقص**: وهو نقص , وانخفاض حجم العمل للفرد ( البطالة المقنعة ) (المشعان, 1998: 79 ) .

وعبء العمل يختلف من حيث كونه كثيفاً أو ضئيلاً، صعباً أو سهلاً، فقد تتراكم الأعباء وتزيد حتى ينوء الفرد بحملها خاصة عندما يتعامل مع عدد كبير من الأدوار، فهناك توقعات من رئيسه المباشر، وأخرى من مرؤوسيه، ومن زملائه، والإدارة العليا، والنقابة، والمجتمع المحلي وقد يحدث العكس فتقل أعباء الفرد وتقتصر عن القدرات التي توجد عنده، وفي الحالتين يواجه بعض الضغوط، ففي الحالة الأولى قد يخاف ويتوتر ويخشى ألا يؤدي الواجبات المتوقعة منه، وفي الأخرى يشعر بضآلة العمل الذي يؤديه أو قلة أهميته (عامر وعبد الوهاب، 1994: 376) .

#### • الإحباط الوظيفي:

وهو عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المحدد , والمطلوب منه في المنظمة , وذلك بسبب العوائق في بيئة العمل ومنها:

- **غموض الدور**: وهو الافتقار إلي المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة أو عدم وضوح مسئوليات العمل , ونقص التغذية الراجعة لدى الأفراد من العمل الذين يقومون به , الأمر الذي يؤدي إلي الحيرة والإحباط , وبالتالي الشعور بالضغوط , ويؤدي غموض الدور إلى زيادة التوتر, وانخفاض الرضا الوظيفي , والثقة بالنفس لدي الفرد , وارتفاع ضغط الدم مما يؤدي إلى التفكير في ترك العمل , ويمكن القول بأن غموض الدور عبارة عن نقص في معرفة الواجبات , والامتيازات , والالتزامات المطلوبة من الفرد بأداء عمله (المشعان, 1998: 79) .

ويحدث الإحباط الوظيفي عندما لا تتوفر للفرد معلومات كافية أو واضحة تمكنه من أداء عمله بطريقة مُرضية , وكذلك عدم وضوح السلوكيات والنتائج المطلوبة منه وصراع الدور ويحدث عندما يكون هناك :

- تعارض بين مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها .
- تعارض بين حاجات الفرد ومتطلبات المنظمة .
- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة .

تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها (أبو ناصر 2006: 118) .

ويضيف (المشعان,1998) ما يلي :

- **صراع الدور:** ينتج إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور , فعندما يتعرض الفرد لموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة , فإنه يعاني من صراع الدور , فقد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة , والسفر لمسافات بعيدة , وقد يتعارض ذلك مع متطلبات عملة ويحصل صراع الدور عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آن واحد , تقع على الفرد سواء من رئيسه أو من زميله في العمل أو المرؤوسين بحيث إن مسايرة الفرد لمجموعة التوقعات ذات الصلة بالعمل تتعارض مع مسايرة مجموعة أخرى من التوقعات , مما يؤدي إلي حدوث صراع الدور بالنسبة لهذا الفرد (المشعان, 1998:79) .

#### • العمليات التنظيمية:

هي الممارسات الإدارية التي تستهدف توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة , ومنها:

- طبيعة الإشراف: نظرة الإدارة للموظفين فيها.
- اتخاذ القرارات : طريقة وأسلوب اتخاذ القرار في المنظمة ( أهميته , تعقيده , الوقت , المعلومات المشاركة , التوقعات ) .
- الدوافع : هي عملية داخلية للفرد تقوده إلى ممارسة نوع من السلوك للاستجابة إلى مطالبته وحاجاته , ومدى قدرة الإدارة في المنظمات على تقديمها للأفراد .
- الاتصال: أسلوب التعامل مع الأفراد في المنظمة , وطريقة إيصال المعلومات فيها.
- تقويم الأداء: الطريقة المتبعة لتقويم الأداء في المنظمة ( المعايير , الوقت , المقيم , الأداة , التأثير) (أبو ناصر , 2006:118) .

#### • ظروف العمل المادية :

إن اختلال ظروف البيئة المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة ودرجة حرارة عالية وضوضاء والتعامل مع مواد كيميائية كالمخازن يمكن أن تؤدي إلي الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه , ونظراً للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية فإنه يمكن أن تكون مصدراً أساسياً من مصادر ضغوط العمل (العميان , 2005:165)

والبيئة المادية هي التي يعمل فيها الفرد في المنظمة , وما تتضمنه من إمكانيات , وتجهيزات مادية , ومن ظروفها :

\* الضوضاء .

\* الضوء .

\* درجة الحرارة .

\* التصميم الخاص بالمكتب (أبو ناصر, 2006:118) .

#### • التغيير في بيئة العمل :

هي تلك المتغيرات السريعة التي تحدث في جميع نواحي الحياة مما يستلزم مواكبة المنظمة لهذا التغيير (الشامان، 2005: 265) .

والعوامل البيئية:( خارجية): تتمثل في مكان الإقامة , العوامل التنظيمية ,حجم المنظمة وبنائها ,التجمع البشري ,المناخ الاجتماعي ) . ومسببات بيئية أخرى للضغوط مثل الحروب والتقلبات الاقتصادية (انو ناصر, 2008: 113) .

#### • مسئولية الإشراف على الأفراد:

إن مسئولية الإشراف تتطلب العديد من لمهارات الاتصال الإنساني فالفرد الذي يفتقر إلى هذه المهارات ربما يشعر بدرجة من الضغوط التنظيمية نتيجة ذلك .

#### • المستقبل الوظيفي :

يعد المستقبل الوظيفي مصدر تحدي وقلق للعاملين فمثلاً إذا كان الكادر الوظيفي لا يعطى للموظف فرصة للتقدم , فإنه يشعر بالملل وعدم التحدي , وبالتالي يصبح العمل روتينياً إلى درجة يمكن أن يشعر فيها الفرد بضغوط العمل , أما إذا كان العمل يعطى فرصة للتقدم والنمو فإن هذا يبعث روح الطموح الوظيفي , وسيقوم الفرد بالسعي والعمل لتحقيق هذا الطموح (الشامان، 2005: 265) .

ويحدد (محمد, 1992) المصادر المختلفة لمسببات الضغط من مطالب المنظمة ويجملها فيما يلي :

- أهداف المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها .
- حجم المنظمة فكما اتسعت المدرسة قلت الروابط الشخصية وزادت الفجوة .
- التغيير ويمثل مصدراً رئيسياً حتى لو كان للأفضل .
- الهيكل التنظيمي فموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي يحدد نوع مسببات الضغط .

- العمليات التنظيمية وما يصاحبها من قصور .
- مطالب العمل : وتتمثل في الزيادة في الأعباء سواء كانت كمية أو نوعية .
- مطالب الدور :ويقصد بالدور مجموعة التوقعات السلوكية التي يتوقعها الآخرون من الشخص القائم بدور معين .
- مطالب ظروف العمل: وتتمثل في الظروف البيئية التي يعمل فيها الفرد .
- مطالب المهنة (النمو الوظيفي) : وهى المراحل التي يمر بها من بدء الوظيفة ثم مرحلة منتصف النمو الوظيفي وأخيراً مرحلة نهاية الوظيفة وعادة ما تتغير حاجات الفرد , وأهدافه , وآرائه وتوقعاته عندما ينتقل بين هذه المراحل .
- مطالب العلاقات مع الأفراد والجماعات : فالفاعل بين الأفراد يؤدي لوجود مسببات الضغط ومنها وجود علاقات عدائية , وارتفاع الكثافة الاجتماعية , وافتقاد الخصوصية في العمل , وضعف القيادة , وعدم قدرتها على الدفاع عن مصالح الأفراد والجماعة.
- نقشى الصراعات داخل الجماعات وبين بعضها البعض (محمد، 1992:78)

ومن مسببات الضغط أيضاً ما يلي :

- عدم تناسب عدد ساعات العمل مع طاقة الموظف , وظروفه.
  - عدم تناسب كمية العمل , أو نوعيته , وقدرات الموظف.
  - عدم تناسب كمية العمل , و عدد الموظفين بالإضافة لعدم تعاون الموظفين.
  - ضغط الرئيس على الموظف , و سوء العلاقة بين الموظف والإدارة .
  - عدم توفير الوسائل , و التسهيلات التي تنهي العمل بمجهود و وقت أقل.
  - عدم رضا الموظف عن وضعه الوظيفي عدم تحديد مسؤوليات الموظف تداخل الاختصاصات والمسئوليات .
  - عدم مرونة المسؤولين , ونقص الكفاءة والخبرة.
  - الضغوط النفسية الخارجية . عدم تكيف الموظف مع محيطه الاجتماعي داخل المؤسسة
  - تأخير إنجاز ما عليه من أعمال من وقت لآخر حتى تتراكم عليه الأعمال، ويصبح عاجزاً عن أدائها مما يسبب له شعوراً بالعجز والفشل، وهو ما يُعرف بالتسوية.
  - شعوره بأن نوع العمل الذي يمارسه لا يرقى إلى مستوى طموحه، أو أنه يستحق رتبة وظيفية أعلى داخل المؤسسة.
  - عدم معرفة طبيعة عمله بدقة , وقلة التخطيط الناجم عن الكسل , أو السلوك الفوضوي.
  - مشاكل أخرى خارج العمل مثل المشاكل الزوجية أو الاجتماعية وما شابه .
- ( www.ibtesama.com ) .

ويضيف (عيسي, 2008) أخرى ومنها :

- عدم توافر المهارات الفنية المطلوبة في الموظف و والتي تؤهله إلى اكتساب ثقة رؤسائه في عمله.

- عدم استطاعة الموظف التكيف مع بيئة عمله، أو محيطه الاجتماعي داخل الشركة أو المؤسسة , أو المنظمة التي يعمل بها، نتيجة افتقاده فن التعامل مع الآخرين.

- انتهاج الموظف سياسة التسوية , وجعلها أساس حياته العملية، فهو دائم التأخير في إنجاز أعماله حتى تتراكم أمامه وتشق عليه، ويجد نفسه في موقف العجز عن أداء هذه الأعمال، وما يستتبع ذلك من ضغوط نفسيه هائلة، قد تحبطه وتتسبب له في فقدان عمله.

- قد يشعر الموظف بأن المركز الوظيفي الذي يشغله ، أو العمل الذي يقوم به داخل المنظمة لا يرقى إلى مستوى طموحه العملي، وأنه يستحق مركزاً وظيفياً أعلى داخل المنظمة.

- قد لا يمتلك الموظف ثقافة التخطيط السليم - وهي ثقافة تُكتسب بالعلم والجد واليقظة وعدم الخمول والتكاسل - لأموره العملية داخل المنظمة، مما يشعره بأنه فوضوي، وغير مرتب في أعماله، ومن ثم يفقده ثقة رؤسائه، وهذا يسبب له ضغوط عمل مستمرة.

- قد يتعرض الموظف إلى ضغوط حياتية خارج المنظمة، ولكنه ينقلها معه إلى داخل المنظمة، مما ينعكس على أدائه في عمله، ومن ثم تكسبه ضغوط عمل داخلية جديدة (عيسي, 2008) .

وتري الباحثة أنه بالإضافة لتلك المصادر والمسببات المتعددة لضغوط العمل نجد أن المجتمع الفلسطيني داخل القطاع بالتحديد لديه المصادر الإضافية التي تتمثل في ظروف الحصار التي تعيق دخول التقنيات بالشكل المأمول بالإضافة لمشكلة الكهرباء والبنزين والسولار والانتهاكات الإسرائيلية والحروب والاجتياحات المستمرة كل ذلك كان حائلاً أمام وضع الخطط التطويرية الإستراتيجية بعيدة المدى .

بالإضافة إلى أن مهنة مدير المدرسة تبقى مهنة فنية، بحاجة إلى مستويات عالية من الكفاءات والمهارات مع استمرارية تنميتها وتفعيلها، وهي مهنة تتعدد فيها المهام , وعلي المدير أن يتابع وبشكل مستمر دراسة الأهداف المحددة مسبقاً، ومدى تحققها ، وإعداد الخطط المناسبة للمدرسة، والتعامل مع فئات متعددة تجمع بين أولياء الأمور، والمعلمين , والطلبة علي اختلاف طباعهم وصفاتهم، ومتابعة المستوي الدراسي للطلاب من خلال المتابعة المستمرة لأداء المعلمين، والاطلاع علي دفاتر التحضير اليومي للمعلمين وتوجيههم، فهو بمثابة مشرف تربوي مقيم داخل المدرسة يتطلب منه أداء عالٍ ومميز لان ذلك ينعكس علي أداء المعلمين ومن ثم الطلبة .

ويمكن لتلك المصادر أن تشمل على العديد من الأمثلة نوجز منها:

### 1- الضغوط الاقتصادية والاجتماعية وتشمل ما يلي:

المناخ السياسي , الأمن القومي , استمرار الحكومات لفترات طويلة , عدم ثبات النظام الاقتصادي , المشكلات الاقتصادية والمالية , التغيرات التكنولوجية , التغيرات القيمية والثقافية , البيئة المجتمعية , ظروف الإقامة والطبقة الاجتماعية .

### 2- الضغوط الشخصية والأسرية وتشمل:

الصراع بين دور الشخص في المنزل ودوره في العمل , التعرض للمخاطر الطبيعية والبشرية , المشكلات مع أفراد الأسرة ومشكلات خاصة بالتسلسل الهرمي في الأسرة , المشكلات مع الأصدقاء والأقارب , الزواج من شريك حياة متعدد الأدوار والاختلال الزوجية و الطلاق والانفصال أو التعرض للإساءة في الطفولة و المسؤولية عن الأطفال , مشكلات الأبناء في المدرسة والجامعة , أسلوب الحياة الفردي , الضواغط في السفر والعطلات , الضواغط في الأعياد والمناسبات الاجتماعية , محاولة القيام بأدوار متعددة في الوقت نفسه. (يوسف, 2007:17) .

والعلاقات الشخصية من متطلبات أداء العمل وتكون العديد من العلاقات الشخصية إلا أن أطراف هذه العلاقة قد يسيئوا استغلالها مما يؤدي إلى تميز هذه العلاقة بالعدوانية والصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة كما تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية , أو عدم الحفاظ علي سرية المعلومات الشخصية وقد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال واغتراب من قبل الفرد (ماهر, 2002:406) .

### 3- الضغوط الداخلية وتشمل:

التوقعات والآمال , الطموح والأهداف , الخوف من فقدان الوظيفة , الخوف من الفشل وعدم الكفاءة , الخوف من المرض , الخوف من الحماقة والدونية , القلق , الاتجاه السلبي نحو الحياة , الاستجابات السلبية غير السارة , الإحساس بالإحباط و نقص القدرة على إدارة الذات, الحاجات , والمتطلبات الداخلية , الاستعدادات الفردية وسمات الشخصية (نمط الشخصية، نقص القدرة على الضبط الذاتي ,العجز المتعلم، نقص الكفاءة الذاتية والصلابة النفسية , الشعور بعدم الثقة و الحيرة والتوجس , مشكلات الصحة الجسمية والنفسية , المشكلات الروحية .

4- ضغوط المهن والوظائف ونظرا لتعدد مصادر الضغوط فقد صنفها الباحثون إلى عدة فئات فرعية وذلك على النحو التالي:

وتشمل:

**\* ضغوط تنظيمية:**

حجم البيروقراطية، التغييرات المؤسسية، التكنولوجيا المعقدة و صناعة الخدمات، المناخ داخل المؤسسة، السياسات داخل المؤسسة. (يوسف، 2007:17).

ليس الفرد فقط، بل تمتد بدورها لتشمل المنظمة التي يوجد بها الفرد، حيث ينبثق من تفاعل الجانب الصحي والسلوكي لأفرادها الذين يمثلون حجر الزاوية في أي منظمة العديد من المخرجات التي تؤثر على القيم التنظيمية وإستراتيجيتها التنفيذية التي تتحكم في مسيرتها (<http://www.hrdiscussion.com/hr19745.html>).

**\* ضغوط المهنة:**

الظروف الفيزيائية في العمل ومنها : ( مستوى القذارة، والتلوث، وسوء الآلات أو المعدات، وضعف الإضاءة، ونقص التهوية، والحرارة المرتفعة بشدة أو المنخفضة بشدة، والازدحام الشديد في مكان العمل، ونقص الخصوصية، والمستويات المرتفعة من الضوضاء، ونقص التسهيلات والتيسير .

**\* ضغوط العمل وتشمل:** تغيير نمط العمل، زيادة عبء العمل، المسئولية عن الأفراد، المسئولية عن اتخاذ القرارات، عدم الأمان في العمل، نقص السيطرة على العمل و عدم الرضا عن العمل، الإخفاقات في العمل، ضغوط المسار المهني، صراع الأدوار و غموض الأدوار، إدراك عدم التطور في المسار المهني، نقص في وضوح الأهداف، المدير المتصلب (السطحي)، الرئيس مدمن العمل، تأثير البطالة و نقص التأهيل ونقص التدريب، ضعف الإدارة، الرئيس غير الكفاء، عوامل عدم الراحة، عوامل المنافسة، عوامل التعويضات.

**\* ضغوط مشكلات العلاقات:** وتشمل المشكلات مع المشرف والرئيس، مشكلات مع المساعدين، الصراع مع الزملاء، العجز عن تطوير علاقات اجتماعية جيدة في العمل، نقص تماسك الجماعة، نقص المساندة الاجتماعية. (يوسف، 2007:19).

وتضيف الباحثة أنه مع تلك الأمثلة السابقة من الضغوط ورغم أنه يبقى المجتمع الفلسطيني يعاني حصار الاحتلال المفروض ، الذي يسعى بكل الطرق تجهيل هذا الشعب فهو يعي جيداً أن أقصر طريق لاحتلال شعب هو إتباع سياسة التجهيل لدية وجعله أمياً لا يعي الحقوق والواجبات ، وعلى الصعيد الآخر فإن شعبنا الفلسطيني يعي نوايا الاحتلال فهو حريص على التسلح بسلاح العلم ويدل على ذلك الأعداد الكبيرة للطلبة الذين يلتحقون بالدراسة بالجامعات ، وحريص على التغلب على الضغوطات التي تحاصره .

### نتائج الضغوط المترتبة على الفرد:

يعد ضغط العمل من الظواهر المنتشرة ، والتي يجب الحذر منها، والانتباه إليها في المؤسسات والمنظمات لما قد ينتج عنها من آثار جسيمة سواء على المستوى الشخصي أو الاقتصادي للمنظمات ، بيد أن المنتج لموضوع الضغوط يجد أن الضغوط يمكن أن تكون محفزة وإيجابية للفرد فالإدارة يمكن أن تكون مصدراً للضغوط (الشامان، 2005:226) .

ومن النتائج المترتبة على ضغط العمل ما يلي :

أولاً : الاضطرابات النفسية-الфизиولوجية (السيكوسوماتية) :

وهي حالات معينة تكون فيها التغيرات التكوينية في الجسم راجعة بصفة رئيسية إلى اضطرابات انفعالية، هذه الاضطرابات التي تسمى أحياناً بالأمراض السيكوسوماتية ومن هذه الأمراض ما يلي:

\* **الصداع:** يعتبر مرض الصداع من أكثر الأمراض شيوعاً لدى الأشخاص المعرضين للضغوط وإن الشخص الذي يصاب بصفة مستمرة غالباً ما يحدث أن تتجمع عليه وتتراكم مجموعة من الضغوط لا يستطيع تحملها. وأن الأفراد الذين يعانون الصداع بسبب ضغوط العمل غالباً ما يتسمون بشدة الحساسية للنقد من غيرهم ، كما أنهم يوجهون النقد للكثير للآخرين بل إنهم كثيراً ما يتصيدون الأخطاء ، يتصفون بالطموح ويدفعون أنفسهم بعنف للوصول إلى أهداف عالية، قد لا يستطيعون تحقيقها، مما يجعلهم على الدوام معرضين للتوتر الذي يؤدي بهم إلى التعرض

للصداع .

\* **اضطرابات الجهاز الهضمي :** وهي من الاضطرابات المألوفة بالنسبة لكثير من الأشخاص الذين يعانون ضغط العمل . وذلك على اعتبار أن هذه الاضطرابات تمثل رد فعل جسم الفرد تجاه هذه الاضطرابات، وغالباً ما تشمل (قرحة المعدة وقرحة القولون والسمنة المفرطة) .

\* اضطرابات الجهاز الدوري (القلب والأوعية الدموية): تلعب العوامل السيكلوجية : مثل الضغط , والتوتر , والقلق دوراً ملحوظاً في طبيعة الأمراض التي تصيب القلب والأوعية الدموية وإن العوامل النفسية كالضغوط قد تؤدي إلى عدة أمراض منها مرض الشريان التاجي وانسداد الأوعية والذبحة الصدرية .

\* الاضطرابات الجلدية : من الصعب أن تفكر أحياناً في الجهاز كجهاز مستقل عن الجسم قادر على الاستجابة للضغوط , لكن وظيفته المعقدة وأعصاب التحكم الموجودة فيه تجعل جهاز الاستجابة حساساً , كما أن وضعة المكشوف بالجسم يجعله نافذة ملائمة للتعبير عن الانفعالات التي يتعرض لها الفرد . (الهيجان، 1998: 225) .

وهناك علاقة قوية بين الضغط والاضطرابات الفسيولوجية كما أن البحوث الطبية تكشف عن أكثر من ( 50%) من الأمراض يرتبط أصلاً بالضغط , ومن هذه الأمراض الأزمت القلبية , ارتفاع ضغط الدم , وقرحة المعدة , ويطلق علي هذه الأمراض أمراض التكيف لأنها لا تنشئ عن طريق العدوى أو الميكروبات (محمد,1992:85) .

من خلال ذلك يتبين لنا أن الكثير من الاضطرابات النفسية الفسيولوجية المتمثلة في اضطرابات الجهاز الهضمي , والجهاز الدوري , وفي الصداع , والاضطرابات الجلدية , واضطرابات الجهاز التنفسي وآلام الظهر إنما تكون في حقيقتها غالباً بسبب الحالات الانفعالية التي يمر بها الفرد , والتي من بينها ضغوط العمل التي تعتبر جزءاً من هذه التغيرات (الهيجان، 1998: 225) .

#### ثانياً:الاضطرابات النفسية:

تعتبر الحالة النفسية للأفراد من أهم المؤشرات التي تدل على تحديد نتائج , أو آثار الضغوط , ذلك أن الناس جميعاً لديهم درجة محدودة من التحمل للضغوط الواقعة عليهم , ويترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلاقاته بالآخرين ومن أهم تلك الأعراض الحزن والكآبة والشعور بالقلق وفقدان الثقة بالخير والتشاؤم (العميان ,2005:166) .

والاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة لضغوط العمل كثيرة , ومتنوعة وأكثرها شيوعاً (القلق , الاحتراق النفسي , الاكتئاب) .

\* **القلق**: ويعتبر مصدر من مصادر ضغوط العمل وذلك عندما تكون الشخصية من النوع القلق التي تستجيب بحساسية شديدة لمؤثرات العمل صغيرة أم كبيرة , على أن القلق من الممكن أن يكون أيضاً أثراً أو نتيجة من نتائج ضغوط العمل , وتتميز استجابة القلق الناجمة عن ضغوط العمل بواحد أو أكثر من الأعراض التالية :

- العجز عن التركيز, والانتباه , وشعور الفرد بفقدان السيطرة على نفسه .
  - حدوث خلل في وظيفة الجهاز العصبي السمبثاوى والباراسمبثاوى إضافة إلى زيادة النشاط الاستثنائي للجهاز العصبي المستقل , حيث يتعرض الفرد نتيجة لذلك إلى : زيادة فى نبضات القلب والتنفس السريع , وزيادة العرق في الكفين , وبرودة الأطراف , وجفاف الحلق واضطرابات المعدة والضيق في الصدر .
  - التوتر العضلي الذي يترتب عليه شعور الفرد بالتعب , والعجز عن الاسترخاء .
- وإن وقوع الفرد تحت وطأة القلق بسبب ضغوط العمل يعنى نذيراً بالخطر, ذلك الخطر الذي يهدد أمن الفرد وسلامته النفسية , وتقديره لذاته , وإحساسه بالسعادة مما ينعكس على أدائه في العمل وعلاقاته مع الزملاء , والمشرفين عليه بصورة سيئة .

\***الاحتراق النفسي** : تتضمن معظم الأعمال التي نقوم بها بطريقة , أو بأخرى درجة من الضغوط , بعض هذه الضغوط نستطيع التكيف معها, ومواجهتها ومن ثم الاستمرار في أدائها لوظائفنا على خير وجه , في حين أن بعض هذه الضغوط لا نستطيع تحملها مما يترتب عليه عجزنا عن أداء أعمالنا ذلك أنه مع مرور الوقت قد تفرض بعض الأعمال الكثير من الضغوط التي قد تؤدي بنا إلى الإرهاق والانهيار , والمقصود بالاحتراق هنا درجة الإرهاق العالية التي يتعرض لها الفرد نتيجة للضغوط التي يواجهها في عمله والتي تعوقه عن أداء وظائفه بشكل طبيعي وإن الشخص الذي يتعرض للاحتراق نتيجة لضغوط العمل يظهر عليه العديد من الأعراض ولعل أهمها الشعور بالإنهاك أو التعب الشديد , وهى حالة من الإعياء النفسي والضعف العام الجسمي والعصبي و قد تصل بالفرد إلى الإرهاق والتعب وعدم القدرة على انجاز أية مهام يكلف بها .

وإن الاحتراق النفسي كنتيجة من نتائج ضغوط العمل من الممكن أن يظهر على الفرد في شكل أعراض بدنية أو نفسية أو عقلية أو عملية , حيث قد تدفع بالفرد إلى الانسحاب من المنظمة التي يعمل بها والبحث عن عمل آخر, أو الاستكانة , والتباطؤ في العمل انتظاراً لوقت التقاعد (الهيجان ، 1998:235) .

والاحتراق له تأثير قوي على كل من الأفراد والمنظمات، الاحتراق وهو إحساس عام بالتعب الذي يتطور عندما يقع الفرد تحت ضغط عالي مستمر ومع انخفاض مستوى الرضا. بدايةً الأفراد

الطموحين ولديهم دافعية قوية للحصول على الأشياء وتحقيق الذات هم الأكثر تعرضاً للاحتراق تحت ظروف معينة. هم أكثر حساسية عندما يجدون أنفسهم داخل منظمات تضيق أو تحدد مبادراتهم بينما يطالبونهم دوماً ببذل أقصى طاقتهم لأداء المهام. بذلك يغرق الفرد في العمل محاولاً إعطاء المنظمة كل طاقته وفي نفس الوقت محاولة تحقيق طموحاته ومطالبه هو من المنظمة ولا يستطيع. الآثار الناتجة عن ذلك هي التعب، الإحباط، وعدم التعاون تحت ثقل هذه المطالب، وبذلك يحرق الفرد طموحاته وآماله في هذه المنظمة كما الشمعة التي تحترق وهو ما يسمى بالاحتراق الوظيفي. عند هذه النقطة قد يبدأ الفرد في الفرع من الذهاب للعمل كل صباح ويقضي ساعات طويلة في العمل ولكنه بعيد تماماً عن الاندماج والمشاركة والإنجاز في المنظمة (عمار، 2006:59).

\* **الاكتئاب** : يعتبر الاكتئاب أحد الاستجابات النفسية التي تتركها ضغوط العمل على الأفراد , ذلك أنه عندما تزداد حدة الضغوط على الأفراد داخل بيئة العمل فإن البعض منهم لا يستطيع مواجهتها والتكيف معها بطريقة ملائمة , مما يؤدي به إلى الاكتئاب ومع أن الاكتئاب درجات فانه يمكن القول بأنه يمكن تقسيم أشكال الاكتئاب إلى ثلاث فئات وهي : ( الحزن , الاكتئاب الشديد , الاكتئاب المزمن ) (الهيجان ، 1998:235).

### ثالثاً: الاضطرابات السلوكية :

وإن إحساس الفرد بالضغوط وبشكل مستمر فانه يؤدي إلى حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة كالأكل والشرب مثلاً , و تكون تلك التغيرات ذات آثار ضارة سواء في الأجل القصير أو على المدى الطويل , ومن تلك التغيرات أيضاً المعاناة من الأرق والإفراط في التدخين واضطراب الوزن وفقدان الشهية والتغيير في عادات النوم واستخدام الأدوية المهدئة وعدم احترام الأنظمة والقوانين واللوائح داخل المنظمة التي يعمل بها (العميان، 2005:160).

ومن العادات السلوكية التي تظهر على شخصية الفرد :

- كثرة الغياب أو التأخير أو التهرب من العمل
- الإصابة بالتعب , والملل و الإعياء أو المرض
- انخفاض في مستوى التركيز لدى الموظف مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء (الشطي، 2008:6).

وتمثل الاضطرابات السلوكية نمطاً آخر من الاستجابات , التي يلجأ إليها الأفراد الذين يعانون وطأة ضغوط العمل , ومع أن هذه الاضطرابات ترتبط إلى حد كبير بشخصية الفرد , من حيث

كونه شخصية عاجزة , أو عصبية , أو غير متزنة انفعالياً أو عدوانية , فإن بعض هذه الاضطرابات تكون مرتبطة ارتباطاً قوياً بطبيعة الضغوط التي يقاسى منها الفرد في العمل .

وأكثر الاضطرابات علاقة بالفرد وإلحاحاً في مجال ضغوط العمل ما يلي :

\* عادات الأكل والشرب: فقد تبين أن الضغوط بصفة عامة, ومنها ضغوط العمل تترك آثارها على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء أكان ذلك بفقدان للشهية أو زيادة رغبته وشراسته في الأكل .

وهناك العديد من عادات الأكل والشرب , التي من الممكن أن تكون ذات علاقة بالضغوط من حيث زيادة حدتها أو نقصها وهذه العادات تتمثل في ما يلي:

- التركيز على طعام واحد .

- التركيز على وجبة واحدة كالغداء مثلاً وإهمال وجبة الفطور بسبب انشغاله منذ الصباح .

- الإكثار من تناول الملح على الطعام , لأن ذلك يؤدي لزيادة الماء في الجسم , والتي قد تؤدي بدورها إلى زيادة التوتر العصبي .

- تناول القهوة بكثرة , والإفراط في تناول المشروبات الغازية .

وبذلك فإن عادات الأكل والشرب لدى الفرد, من الممكن أن تكون مؤشراً قوياً على مدى استجابة الفرد للضغوط حيث إن أكل أو عدم أكل أنواع معينة من الطعام , وكذلك شرب بعض أنواع السوائل والمشروبات , من الممكن أن يزيد أو يخفف من حدة الضغوط التي تتعرض لها في حياتنا

\* التدخين وتعاطي الكحول والمخدرات : إن الإفراط في التدخين , وتعاطي الكحول , والمخدرات يعتبر من المؤشرات السلوكية البارزة التي تدل في كثير من الأحيان على وقوع الفرد في بواطن التوتر والضغوط , وإن ضغوط العمل عندما تزداد حدتها , قد تدفع بالفرد إلى اللجوء إلى المخدرات , وتعاطيها للتخفيف من حدة الضغوط التي يعانيتها, وقد وجد أن هناك بعض المديرين التنفيذيين أصبح يطلق عليهم (مدمنو المخدرات) وذلك لكثرة تعاطيهم لها على اعتقاد منهم أنها وسيلة للتخفيف من ضغوط العمل التي يعانونها .

\* اضطرابات النوم: يتميز النوم بحساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية , مثل الضغوط التي يتعرض لها الإنسان , وذلك لأنه يمثل أحد المؤشرات الدالة على وجود التوتر المتزايد لدى الفرد , ومن أبرز أنواع الاضطرابات المرتبطة بالنوم والتي يصاب بها الأشخاص نتيجة لضغوط العمل هي الأرق والكابوس والفرع الليلي والنعاس النهاري (الهيجان , 1998 : 245) .

وإن استمرار الضغط المتزايد على الفرد يؤدي إلى تدني أدائه في العمل، ويصاحبه أنماط سلوكية سلبية ضارة مثل اليأس، والإحباط، وتلحق هذه الجوانب السلوكية أضراراً بالمنظمات من حيث تدني الأداء والإنتاج ( حريم , 2004:87) .

### نتائج ضغط العمل على المنظمة:

تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها، أو القيام بأوجه نشاطها من خلال الجهود البشرية ولذا فإن الإنسان يُمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج فيها، ومن ثم فإن الخلل الذي يصيب الإنسان ، نتيجة لضغوط العمل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة ، وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ، وضمان بقائها واستمرارها وإن العطب والخلل الذي يصيب المنظمة من جراء تعرض أفرادها لضغوط العمل يحملها أشكالاً مختلفة من التكاليف المباشرة ، وغير المباشرة الباهظة تضعف من مركزها التنافسي ، وبالتالي تعرضها للانحيار . والإدارة الواعية هي التي تسعى إلى التعرف على هذه التكاليف ، وتعمل على خفضها ، ووضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة ضغوط العمل (محمد، 1992:86) .

وتُجمل الباحثة نتائج ضغوط العمل بشكل عام فيما يلي :

- التخبط في القرارات ، وانتشار الفوضى داخل المدرسة .
- زيادة الأعباء علي عاتق المدير وتراكمها، بالإضافة إلي زيادة التكاليف المالية.
- انتشار النزاعات الشخصية ، والجماعية داخل المدرسة سواء النزاعات بين الموظفين ، أو المشرفين والمديرين وبين الطلاب .
- كثرة الاستقالات وطلب الانتقال إلى أماكن أخرى من قبل العاملين والمشرفين والمديرين والطلاب للهروب من جو المدرسة المتأزم .
- تدني الروح المعنوية ، والرضا الوظيفي بين العاملين .

### آثار الضغوط المهنية:

- لضغوط العمل آثارها الايجابية والسلبية علي أداء العمل داخل المدرسة ومن تلك الآثار ما يلي :
- الآثار الايجابية لضغوط المهنية : الضغوط لا تقتصر علي وجود سلبيات ، بل توجد العديد من الايجابيات التي بدورها تساهم بنجاح العمل :
- تنمية المعرفة لدى الفرد بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباته رغبة في تحقيق الذات .

- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة , والمنظمات المختلفة حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال , والتعاون بين القائم على العمل , وبقية الزملاء من أجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من مشكلات قد تحدث للعاملين .
- رفع الروح المعنوية , والثقة بين العاملين , ورفع مستوى الشعور بالرضا, وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة , وتحقيق الأداء المتميز , والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به .
- معالجة المشكلات التي تواجهه من أجل انجاز العمل المطلوب بالوقت المحدد , والكفاءة المطلوبة وذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوط , ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب , وبالتالي تصبح ضغوط العمل هي الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل , ونحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات .
- اكتشاف القدرات , والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمؤسسات والمنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل , فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة , ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وخبراتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها خلال المواقف العلمية المختلفة وهكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود العاملين التي ظهرت من خلال مواجهة ضغوط العمل .
- تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة , أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمي حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال , واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط (فيلة , عبد المجيد، 2005 : 310) .

### الآثار السلبية لضغوط المهنية:

الآثار الفسيولوجية:استمرار الضغط الواقع على الفرد لفترة معينة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغط لديه وزيادة الضغط بدورة يترتب عليه تدهور في صحة الفرد , وأثبتت مجموعة من الدراسات السلوكية والتنظيمية أن معظم الأمراض التي يتعرض لها العاملون تعود إلى الضغوط المهنية التي يواجهونها وعلى الرغم من أن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل الشديدة , معرضون للإصابة بالكثير من الاضطرابات الفسيولوجية إلا أن الأمراض الناشئة عنها تتباين من فرد لآخر تبعاً لتباين الأفراد فيما بينهم , وتبعاً لاختلاف ظروف العمل التي يعيشونها, وتبعاً لاختلاف شدة الصراع بين نوع الانفعال والجهاز العصبي المستقل لذا لا توجد قائمة ثابتة بأسماء الأمراض والاضطرابات النفسية الفسيولوجية (فيلة , عبد المجيد، 2009 : 312) .

يرتبط الضغط النفسي والانفعالي بالعديد من الوظائف الحيوية، ولا يوجد انفعال أو توتر، وإلا يصاحبه نشاط حيوي وعضوي، وعندما يتعرض الفرد لموجات عديدة من الضغوط النفسية والتوتر فإن ذلك يؤدي إلى نشاط الجهاز العصبي اللاإرادي وجهاز الغدد الصماء إلى نشاط دائم وغير متوازن، مما يترتب عليه العديد من المشاكل الصحية ، كالصداع والقرحة، وصعوبة الهضم، وصعوبة التنفس ، وارتفاع ضغط الدم، وتصلب الشرايين، وأمراض السكر، ومرض المفاصل، وفقر الدم، والذبحة الصدرية وغيرها ( ياسين، 1999:45) .

**الآثار النفسية:** توصل علماء النفس في دراساتهم إلى أن أبرز الدلائل التي تبرهن على المعاناة النفسية التي تواجه الأشخاص الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل ، فهؤلاء الأفراد عرضة للإصابة بالإحباط ، والغضب والتوتر، والانفعال ، والشعور بالملل ، وقلة الأهمية. ويعد الاكتئاب أحد الاستجابات النفسية التي تتركها الضغوط داخل بيئة العمل ويعجز الفرد عن مواجهتها، والتكيف معها بطريقة ، ملائمة ويترتب على هذه الحالة تعرض الفرد للحزن ، وتوتر الأعصاب ، والشعور باليأس ، وقلة النشاط ، وتناقص الاهتمام بالعمل ، أو العجز عن القيام بأي عمل وفقدان الثقة بالنفس والمعاناة من عدم القدرة على التركيز (فيلة وعبد المجيد، 2009: 318) .

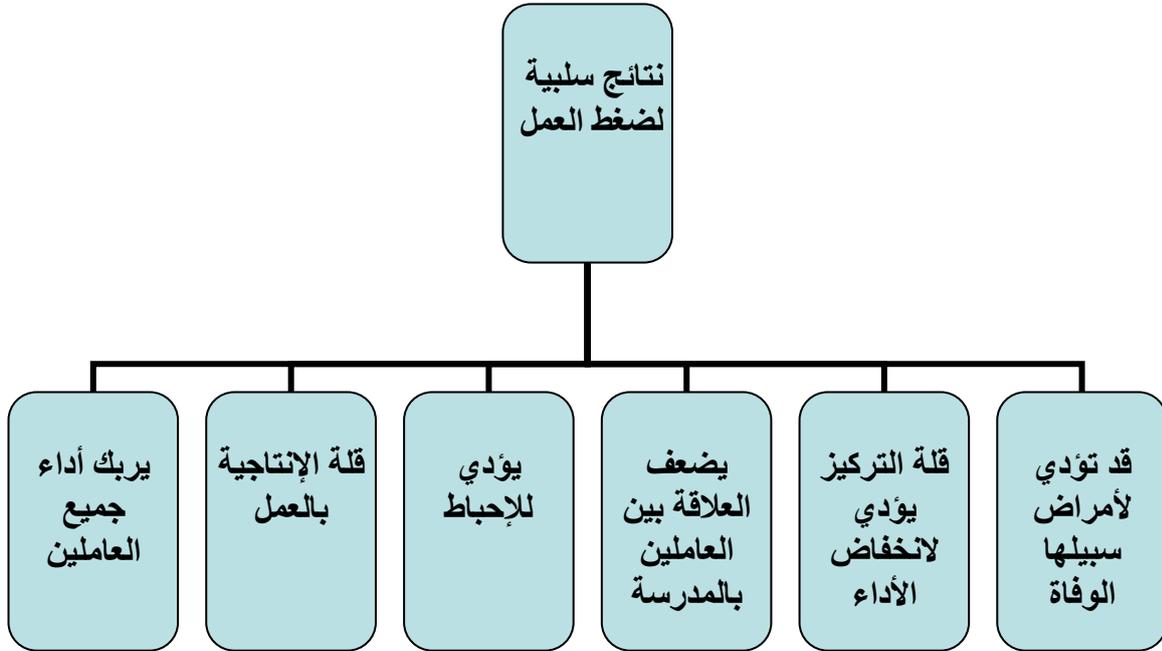
والآثار المرتبطة بنفسية الأفراد تتمثل في الاستغراق في التفكير، السلبية، الاكتئاب ، الأرق ، القلق و التوتر، الغضب الدائم، العدوان، الإجهاد، الشعور بالوحدة، الشعور بالذنب، الشعور بالفطور واللامبالاة، الإحباط، الانسحاب و التقهقر، سهولة و شدة الانفعال والاستثارة، العدوانية، فقدان الثقة في القدرات الشخصية و تدنى الإحساس بالأهمية، الحزن، فقدان الاهتمام بالمظهر الشخصي و الأحداث الاجتماعية و غيرها، عدم الرضا المستمر، التسويف و التردد المزمن، الشكوى المستمرة، الإحساس الواضح بالفشل، النسيان (كيلاني، 2009)

**الآثار الاجتماعية :** تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى الكثير من الآثار الاجتماعية السالبة منها: الشعور بالاعتزاز عن مجال العمل الذي ينتمي إليه الفرد فعلى الرغم من وجود الفرد بالعمل إلا أنه لا يشعر بالانتماء إليه ومن الآثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على العلاقات الأسرية ، والعائلية كالتأثير السلبي في العلاقات الاجتماعية ، والعجز عن مواجهة المشكلات فيبدأ بإسقاطها في المنزل بشكل غضب ، أو إصدار أوامر صعبة ، أو فرض سيطرة الأمر الذي يؤثر على العلاقة الزوجية والأطفال .

**الآثار التنظيمية :** لأن العنصر الإنساني هو أهم وأعلى عناصر الإنتاج في المنظمة فإن الخلل الذي يصيب العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة , وعلى قدراتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة (فيلة وعبد المجيد، 2009: 318) .

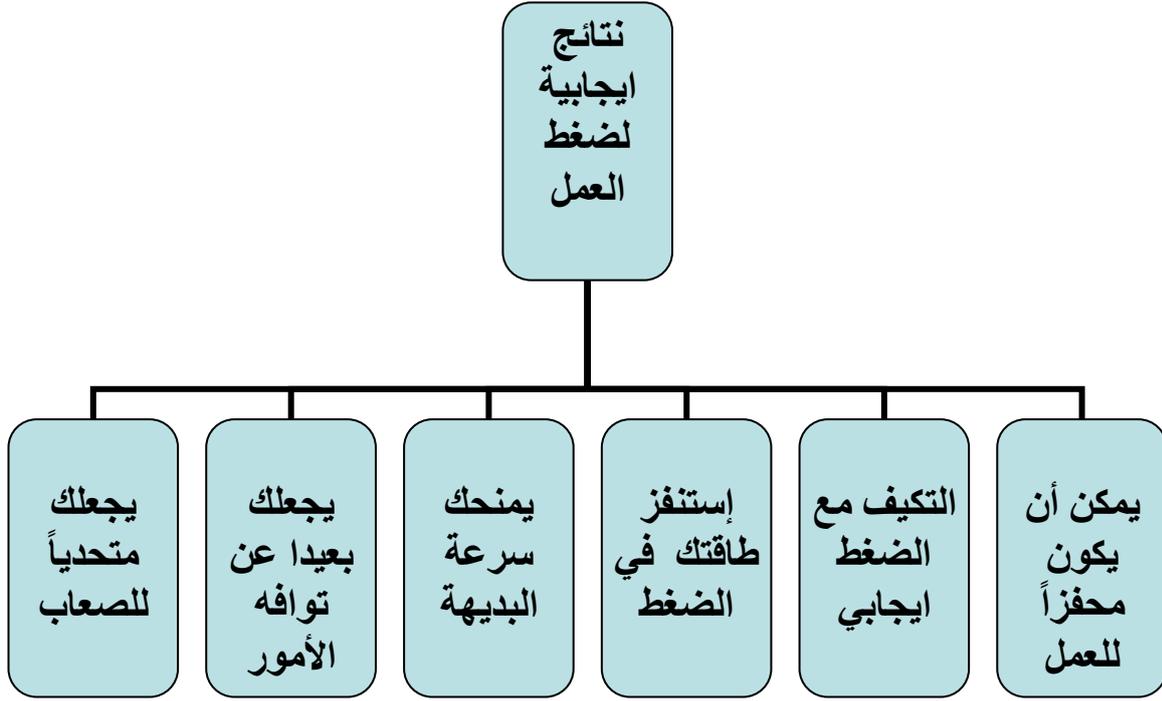
وتتمثل الآثار التنظيمية أيضاً في عدم دقة القرارات، انخفاض الإنتاجية من حيث الكم و الكيف، وانخفاض الرضا الوظيفي، توتر العلاقات التنظيمية، سوء المناخ التنظيمي، ارتفاع معدلات الغياب و التأخير، ارتفاع معدل دوران العمالة، زيادة معدلات الحوادث في العمل، انخفاض مستوى الأداء التنظيمي، الصراع مع الرؤساء و الزملاء و المرءوسين، سوء الاتصالات، ارتفاع تكلفة العلاج الطبي للعاملين (كيلاني , 2009 )

وتجمل الباحثة النتائج السلبية لضغوط العمل من خلال هذا الشكل :



شكل رقم (2-2)

وتجمل الباحثة النتائج الايجابية لضغوط العمل من خلال هذا الشكل :



شكل رقم (2-3)

### استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية :

قبل أن تقوم الإدارة المدرسية بوضع استراتيجياتها لمواجهة ضغوط العمل , عليها أن تقوم بإجراء تشخيص دقيق , لمعرفة مسببات ضغوط العمل , ومصادرها المختلفة وما هي آثارها على كل من الفرد والمنظمة , وإن عملية التشخيص لا بد وأن تكون عملية مستمرة , وأن يقوم بها فريق من التخصصات المختلفة , ويقوم باستخدام أساليب مختلفة أيضاً .

ويُقصد باستراتيجيات مواجهة الضغط بالنسبة للفرد : تلك الجهود الصريحة التي يقوم بها الفرد كي يُسيطر , أو يحد من , أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق طاقاته الشخصية . أما من ناحية المنظمة فتتمثل في مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة للسيطرة على مسببات الضغط , والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة (محمد، 1992:89) .

والاستراتيجيات التنظيمية : هي مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة للسيطرة على مسببات الضغوط , والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة كما أن هذه الاستراتيجيات يمكن تنفيذها من خلال طبيعة المنظمة , وطبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها الفرد (فيلة وعبد المجيد، 2005:305) .

### الاستراتيجيات الفردية :

- مهما تكن الإستراتيجية التي يختارها الفرد لمواجهة الضغط فإنه لا بد من الأخذ بمجموعة من الاعتبارات , والعمل على توافرها مثل :
- صلابة نمط الشخصية .
  - الفعالية الذاتية في كثافة العمل , وتقليل مستوى الضغط , والحد من العوامل المسببة له .
  - الدعم الاجتماعي من مجموعة الأصدقاء , والأسرة والزملاء وإعطاء فرصة المشاركة.
  - الموازنة بين العمل والحياة الشخصية , الحرص على تنظيم الوقت وإدارته.
  - محاولة البعد عن التفكير فيما يفكر فيه الآخرون.
  - محاولة التحدث مع صديق في الأمور التي تسبب القلق.
  - تنمية العلاقات مع زملاء العمل.
  - تخصيص وقت للاسترخاء والراحة , وتعديل نمط النوم.
  - مزاوله الرياضة والتنفس الصحيح (kalshehri.blogspot.com) .

### أساليب تحقيق الاستراتيجيات التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية ما يلي :

- ومن أجل تحقيق تلك الاستراتيجيات بالشكل المأمول لا بد من إتباع الأساليب التالية
- التطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة , وما يترتب عليها من تعديل السياسات والبرامج والإجراءات , وتغيير المناخ التنظيمي ليتواءم مع التغييرات الاجتماعية , والاقتصادية التي يشهدها المجتمع .
  - تطوير نُظم التوظيف , والاهتمام بالأفراد الأكثر قدرة على تحمل المواقف الضاغطة .
  - تعديل المواقف المسببة للضغوط المهنية من خلال تعديل مستويات السلطة, والمسئولية وإعادة توزيع المهام , وتعديل مستويات الأداء .
  - توضيح الدور من أجل التخلص من التعارض , والقضاء على الصراعات , وإيجاد انسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملون في المنظمة بوضع أهداف محددة للمهام التي يقومون بها .

- تدريب العاملين على اكتساب مهارات الاتصال الفعال التي تساعدهم على التغلب على المعوقات .
- العمل على تكوين علاقات جيدة بين العاملين , وتوفير سبل التعاون فيما بينهم .
- إقرار مبدأ المشاركة في وضع السياسات الإدارية , وفي اتخاذ القرارات سواء على مستوى القسم أو المنظمة .
- تلمس أسباب الضغوط من خلال اليقظة , والدراسة المستمرة للأسباب المحتملة لضغوط العمل ومنها التقارير السرية , وعدم العدالة في الترقية (فيلة , عبد المجيد, 2005 :305) .

ويضيف (محمد,1992) ما يلي :

- يجب أن تفهم الظاهرة وتتعرف على مصادرها, ووضع استراتيجيات التعامل معها.
- توافر نظم اتصال فاعل ذي اتجاهين في المنظمة.
- تنظيم وتنسيق الأنشطة الاجتماعية لزيادة روابط الصلة , والتفاهم بين العاملين في المنظمة.
- إعادة فحص نظم الحوافز, وتقييم الأداء على فترات دورية مناسبة.
- إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تنمية التركيز على التغيير في مدركات الفرد , ونظرته إلى المشاكل, وذلك من خلال تدريب الفرد على الحوار البناء مع الذات مثل إحلال التفكير الإيجابي محل التفكير السلبي (محمد, 1992:88) .

### إدارة ضغوط العمل:

- إن سلامة الفرد والمنظمة تعتبر من الأمور المتلازمة حيث إن توفرها بالنسبة للطرفين , يعتبر ضرورياً لنجاح أي جهود في إدارة ضغوط العمل .
- وإن الإدارة مسئولة عن سلامة وأداء الفرد , والمنظمة إلى جانب مسئولية الفرد عن ذاته بالدرجة الأولى , وحماية نفسه من التعرض لأسباب , وآثار ضغوط العمل .
- إن الضغوط والمتاعب أمران لا يمكن تجنبهما بالنسبة للفرد , أو المنظمة وإن العبرة في إدارة الضغوط لا تكمن في التخلص من هذه الضغوط , بقدر ما تتمثل في حسن إدارتهما, والاستفادة منها , وإن لكل شخص أو منظمة أسلوبه الخاص في الاستجابة , أو التعامل مع هذه الضغوط وذلك بسبب الفروق الفردية بين الأفراد , واختلاف ثقافات المنظمات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد إن المنظمات دائمة التغيير مما يفرض على الفرد مطالب وأدوار جديدة , تقتضى منة تطوير مهاراته , وتعديل سلوكياته من اجل مواجهة وتلبية الأدوار الجديدة في العمل (الهيجان, 1998:470) .

ويعرف (أبو ناصر, 2008) إدارة ضغط العمل : هي فلسفة المنظمة ومبادئها المبنية على مجموعة من الأساليب من أجل رفع الصحة والسلامة لدى الفرد , والمنظمة بما يؤدي إلى منع حدوث متاعب للفرد أو المنظمة , كما تمثل كافة الجهود التي يبذلها الأفراد , والمنظمات للتغلب على المشكلات التي تواجههم بسبب الضغوط (أبو ناصر , 2008 : 124) .

### **الشروط الواجب توافرها فيما يتعلق بأساليب إدارة الضغوط:**

- أن تتسم بالفردية والخصوصية: استخدام أي أسلوب من أساليب الضغوط لا بد أن تتوفر فيه صفة الخصوصية بالنسبة لكل فرد , لأن ما يصلح لفرد قد لا يصلح لآخر وذلك راجع إلى وجود الفروق الفردية , وتباين طبيعة الأعمال التي يقومون بها .
- أن تكون مبنية على أساس تفصيلات الشخص وعمله : بدلاً من أن تكون مفروضة عليه وإلا فإنها سوف تشكل عبئاً جديداً عليه ومصدر آخر لضغوط العمل وإلى جانب ذلك فإن استخدام هذه الأساليب لا بد وان يعود بفائدة على الشخص , وذلك لن يتأتى إلا إذا استطاع الشخص تطبيقها ببسر وسهولة
- أن تكون متعددة الأبعاد : بحيث تجمع الأساليب بين أنشطة الفرد العقلية والبدنية , والعاطفية والاجتماعية , وهذا يتطلب تضافر جهود كل من الفرد ذاته , والمنظمة التي يعمل بها من أجل تحقيق فلسفة إدارة ضغوط العمل .
- أن تتسم بالمرونة : أي قابلية الوسائل المستخدمة في إدارة الضغوط لتعديل والتكيف بما يتلاءم وظروف الفرد , والمنظمة التي يعمل بها (فيلة , عبد المجيد, 2005:305) .

**ويمكن تطبيق إدارة ضغط العمل بالنسبة للمنظمات بشكل عام والمدرسة بشكل**

**خاص من خلال إتباع ما يلي :**

**- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم**

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية , بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم , تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيهـم. لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا , ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره يمكن أن يشيع جواً من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية (العميان , 2005 : 170) .

#### - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

حيث تُعاني المنظمات من مشاكل تتبع من تغيرات في هياكل الوظائف والعلاقات والسياسات والإجراءات , ويؤدي ذلك لمزيد من الضغوط , ويمكن إعادة التصميم لهيكل التنظيم بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط منها: توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات , وإعادة تصميم إجراءات العمل .

#### - الكشف عن مسببات الضغوط:

حيث الأشياء من حولنا كثيرة , ويمكن أن تسبب ضغوطاً سواء كانت لأسباب إنسانية أو جسمانية , والتعرف علي مثل هذه المسببات تمكن المديرين من إيجاد الحلول المناسبة (ماهر , 2002:420).

#### - وضع الأهداف وتحديدها:

إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة يعد أمراً أساسياً بالنسبة للإدارة , لأن ذلك يخفف من ضغط العمل داخلها (حسين وحسين, 2006:250) .

#### - تطوير نظم الاختيار والتعيين :

وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب، وكذلك تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة، وإيجاد نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء، وتنشيط نظم الاتصال وقنواته , وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات , (مثل اللجان وبرامج المشاركة في الأرباح، وبرامج الشكاوى) والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة (العميان , 2005:170) .

#### - تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها:

لأن ذلك يساعد علي التخلص من المتعارضات , والقضاء علي الصراعات , وإيجاد انسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملون بالمنظمة, وذلك بوضع الأهداف المحددة للمهام التي يقومون بها (فقيه وعبد الحميد, 2005:316) .

#### - التفويض:

حيث يعد التفويض للسلطة من أحد الأساليب الإدارية الناجحة , والتي يمكن أن تساهم في تقليل الضغوط علي المدير, والتي تكون ناتجة عن تضخم حجم العمل (توفيق, 2006:60) .

#### - إدارة الوقت :

- ويمكن استغلال الوقت لصالح المؤسسة من خلال ما يلي :
- إعداد قائمة يومية بالفعاليات التي يجب إنجازها.
- تحديد أولوية الفعاليات اعتماداً على أهميتها وضرورة إنجازها.
- جدولة الفعاليات اعتماداً على أولويتها.
- معرفة الدورة اليومية للعمل , والتعامل مع الأجزاء الأكثر أهمية من العمل أثناء مرحلة الذروة في الدورة اليومية حينما تكون أكثر تركيزاً وإنتاجية.

#### - المشاركة و فرق العمل :

- فرق العمل هي مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في أداء عمل واحد , ويتحمل كل منهم مسؤوليات ومهام جزئية , ويشعر أفراد الفريق بالرضا داخل العمل وتتوفر الرغبة في المشاركة والتعاون من أجل السعي لتحقيق الهدف , وهذا يساعد في علاج الكثير من ضغط العمل (هلال , 2000:130) .

وحتى تساعد المنظمات أفرادها على التغلب على الضغوط التي يواجهونها فإنها تعمل على تنمية روح العمل الجماعي , والمشاركة (فرق العمل، حلقات الجودة، لجان خاصة، مجموعات حل المشاكل). ويمكن إذا وفرت الإدارة للعمل الجماعي شروط نجاحه من حسن اختيار الأفراد المشاركين، وتنسيق مجهوداتهم، وتحفيزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم مساهماتهم و تحقق مزايا عديدة على مختلف المستويات (عامر و عبد الوهاب، 1994:329) .

#### - تحسين ظروف العمل المادية:

- لأن ظروف العمل المادية المتمثلة في الضوضاء والأنوار، والحرارة، والرطوبة، والتلوث مصدراً من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام بها إذا ما أرادت المنظمات تكامل جهودها في سبيل الحد من هذه الضغوط , وتوفير البيئة الملائمة لمنسوبيها وذلك عن طريق:
- تكييف أصوات الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتتلاءم ومستوى السمع الاعتيادي بالنسبة للأفراد.
- أن تحرص المنظمات في تصميمها لمبانيها على استغلال النوافذ , وبخاصة في البلاد المشمسة، ذلك لأن النوافذ لا توفر الضوء فقط، ولكن تسمح لعينيين بأن تكون على اتصال مع البيئة الخارجية، مما يزيد من متعة الشخص , وتجدد نشاطه .

- من الواجب على المنظمات تحديد المخاطر المترتبة على التلوث الناجم من استخدام الأجهزة أو المواد في بيئة العمل، على أن يتم تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية عن هذه المخاطر وما قد يترتب عليها في المستقبل.
- ينبغي أن يتم تزويد الأفراد بأساليب الوقاية ، والأمن الصحي (الهيجان، 1998:470) . بالإضافة لذلك فإن ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي تمكن الموظف من أداء عمله بسهولة يجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار المادية (العميان ، 2005:170) .

#### - تشجيع التواصل بين أفراد المنظمة:

يعتبر التواصل من الأساليب الرئيسية التي تساعد على التعامل مع الضغوط ، فكلما كان الأفراد داخل المنظمة أكثر قدرة علي التواصل الإيجابي ، ازدادت قدرتهم علي التعامل مع المشكلات والمواقف الضاغطة .

#### - تشجيع القادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات:

وذلك بعمل برامج تدريبية للقادة الذين ينصب تركيزهم على العمل ، ويقل اهتمامهم بالعاملين. والهدف من هذه البرامج هو تنمية المشاعر الودية بين القادة ومرؤوسيهم ، وتشجيع القادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله. إن ذلك من شأنه رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين ، وبالتالي تخفيض الضغوط التي تعرض لها في العمل (عبدالوهاب، 2000:89) . ويؤدي عدم المشاركة باتخاذ القرار إلي الشعور بالاغتراب لذلك ينبغي إشراك العاملين داخل المدرسة باتخاذ القرارات ، لأن ذلك يحفزهم على تحسين أدائهم للمهام (حسين وحسين ، 2006:246) .

#### - التدريب :

لا يعني جلوس الفرد على كرسيه في الوظيفة التي حصل عليها حتى ولو كان يرغبها، أنه سوف يستطيع أن يتوافق معها بمفرده، فهو يحتاج إلى التوجيه ، والتدريب السليم في البداية وأثناء العمل، ويعني ذلك التخلص من مصدر رئيسي من مصادر الضغوط، لأن تقديره لذاته وزيادة ثقته في نفسه ، تزداد بدون شك مع زيادة جرعات التدريب. ويتم دعم مهارات واتجاهات الفرد نحو وظيفته عندما يقوم الموظف بأداء عمله بفاعلية أكثر، ولا بد أن يتضمن التدريب توضيح الدور الذي يلعبه الموظف والمهام المحددة وذلك لتقليل احتمالات غموض الدور وكذلك الصراعات بينه وبين الآخرين.

ويلعب التدريب دوراً مهماً في تدريب الأفراد بشكل مباشر على كيفية التعامل مع الضغوط والتوترات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الفرد أثناء العمل، وهذا فضلاً عما يتم تدريب الفرد عليه من مهارات التعامل مع الآخرين والعلاقات الإنسانية (هلال ، 2000:82) .

و ينبغي على المنظمة أن تقوم بتدريب أفرادها على الأجهزة والمعدات الجديدة، وأن توفر لهم وسائل الحماية من مخاطر هذه الأجهزة، وأن تقوم بالفحص الدوري على هذه الأجهزة للتأكد من سلامتها وملاءمتها للعمل، فالأفراد الذين يشعرون بالأمن في بيئة العمل من المحتمل أن يكونوا أقل عرضة للضغوط وبالتالي أكثر إنتاجاً (الهيجان، 1998:470) .

#### - المساندة الاجتماعية:

وذلك من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية بين الأفراد ، بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسة يُساندوه .

#### - الإرشاد والتوجيه:

وذلك بهدف تحسين صحة وسلامة الموظف ، ويشعر الموظف بارتياح تجاه نفسه وبشكل صحيح تجاه الآخرين ، وأنه قادر علي مواجهة متطلبات حياته (حريم،2004:295) .

**وبالإضافة لذلك توجد العديد من الأساليب التي يمكن أن يستخدمها الفرد من أجل مواجهة ضغوط العمل ومنها ما يلي:**

- الابتعاد عن العادات السلوكية السيئة مثل اللجوء إلى المهدئات ، والأقراص المنومة ، والإفراط في تناول الطعام .

- توقع الأحداث الضاغطة ، والإيمان بالقضاء والقدر ، والصبر على تلك الأقدار .

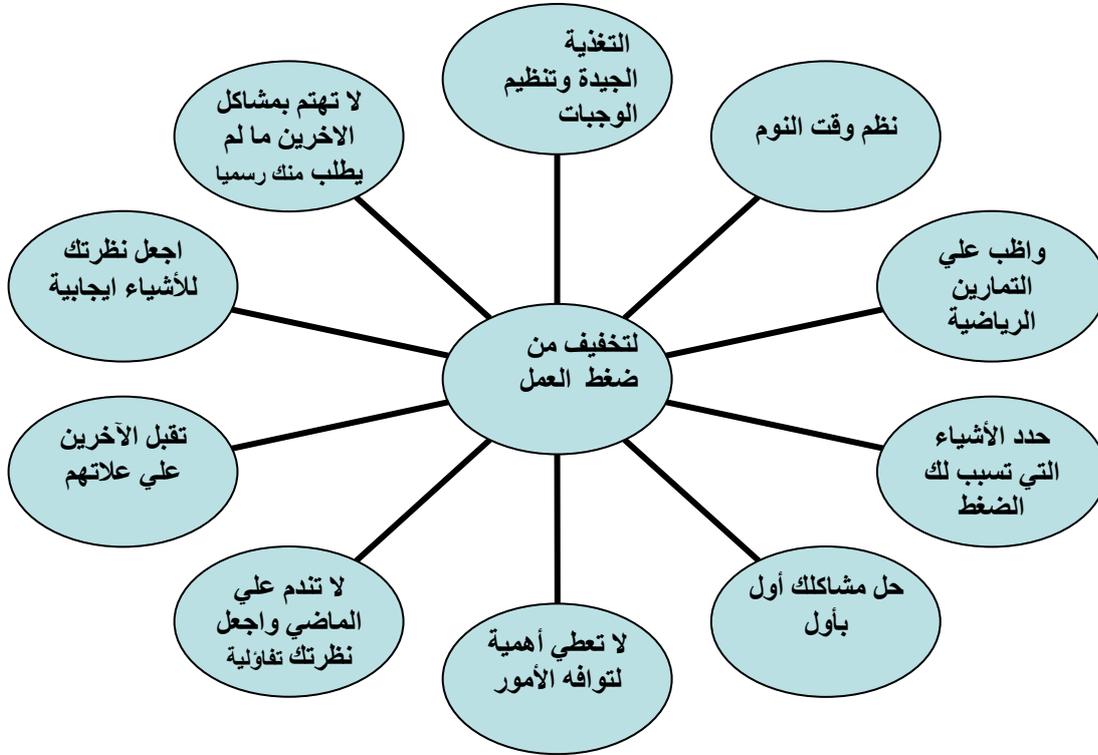
- المشاركة في أوجه النشاط الاجتماعي والرياضي ، مثل ممارسة الرياضة وقراءة الصحف وممارسة التسلية ، لأنها تعتبر الوسائل الناجحة في تخفيف حدة الضغوط .

- ممارسة إستراتيجية الإصرار الخفي ، وإستراتيجية حل المشكلات ، وتتمثل في ترك ومقاطعة الأفكار التي تسبب الضغوط للفرد ، واستبدالها بأفكار ايجابية .

- الدعم الاجتماعي ويعنى استثمار العلاقات الاجتماعية ، لتفعيل القوة الذاتية للفرد في مواجهة ضغوط العمل (فيلة وعبد المجيد، 2005:305) .

في ضوء ما سبق ترى الباحثة بأن إدارة ضغوط العمل داخل المدرسة تحتاج إلى التخطيط المسبق المُعد له الإعداد الجيد المحكم , بحيث يتم استخدام الأساليب المناسبة لبيئة المدرسة , ووضع تصور واضح لإدارة ضغوط العمل داخل المدرسة , بحيث لا تتعارض مع المبادئ والسياسات العامة للمدرسة , ووضع الأهداف التي تتماشى والصالح العام للمدرسة ويكون جميع العاملين متوافقين عليها . وذلك من خلال ترتيب بيئة العمل , وتوزيع المهام , والإدارات حسب القدرة , وخبرة العاملين في المجال بحيث لا يحدث خلط في المهام والأدوار , وأن تتحقق العدالة الاجتماعية والمهنية داخل المدرسة , مع ضرورة أن يتوفر العمل الجماعي التفاوضي , الذي يعمل علي استثمار الوقت , ويُنمي الاتصال بين العاملين , والعمل بروح الفريق الواحد . والإدارة الناجعة لضغوط العمل بحاجة إلي مدير مُتمكن لديه القدرة علي مواجهتها , وعاملين داعمين له وهذا بحاجة إلي التدريب المستمر من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية التوجيهية , التي من شأنها , تطوير مهارات المدير, والعاملين داخل المدرسة كلا حسب احتياجاته بحيث تتحقق الثقافة الشاملة , ومساعدة العاملين علي الارتقاء بأنفسهم وتشجيع الثقافة الذاتية التي من شأنها القدرة علي إدارة ضغوط العمل بالشكل الأمثل .

وتجمل الباحثة بعض النصائح التي قد تخفف من ضغط العمل في الشكل التالي:



شكل رقم (2-3)

## إدارة ضغوط العمل من ناحية إسلامية :

ديننا الحنيف جاء كاملاً مكملاً بجميع الأمور الحياتية , والإسلام دائماً حريصاً علي مصلحة الفرد والجماعة ومرشداً لما فيه الخير والصلاح للمجتمع ككل , وحثنا علي ممارسة حياتنا بالشكل الصحيح , وإدارة أمورنا الدينية والدنيوية ومن ذلك أمرنا بما يلي :

\* التمسك بالدين والاستعانة بالله عز وجل لتعديل السلوك غير المرغوب. وقد عالج القرآن هذا السلوك بقوله تعالى ﴿ وَالْكٰظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (آل عمران:134) وقوله عليه الصلاة والسلام " لا تغضب " (البخاري ,1992, ج3: 100) وهكذا تمضي الآيات القرآنية والإرشادات النبوية إلى دفع التوتر والقلق والتعامل مع الضغط بحلم وأناة ورفق وصبر جميل.

\* الحرص على العبادة وذكر الله ﴿ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ ﴾ (الرعد: 28).

ومن فوائد قراءة القرآن , وتكرار لفظ الجلالة فقد أثبتت الدراسات أن عدد كبير من المرضى على مدى ثلاث سنوات بينهم مرضى ليسوا مسلمين , وبينهم من لا ينطق العربية. وتبين أن نتيجة العلاج للمرضى النفسيين كانت مذهلة وخاصة الذين كانوا يعانون من الاكتئاب أو القلق أو التوتر . (kalshehri.blogspot.com)

\* تسلّح بسلاح الإيمان، فالإيمان بالله سبحانه وتعالى هو مصدر التوازن النفسي، والمنبع الأصيل للسعادة في الدنيا والآخرة، وهو ينبوع الراحة والاستقرار النفسي، وفي غياب الإيمان الحق يشقى الإنسان، ويصاب بالهم والحزن، والضغوط الحياتية والعملية.

\* الإيمان هو الحصن الحصين الذي يتحصن به الإنسان المؤمن ضد أهواء نفسه , وهمومه وأحزانه، وهو السلاح الرادع الذي يواجه به الإنسان المؤمن كل مشكلات وضغوط الحياة، فضلاً عن ضغوط العمل. (edupalnet.com/vb/showthread).

قال تعالى: (وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكاً وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى) (طه : 124)

\* الأخلاق كان النبي صلي الله عليه وسلم لطيفاً رحيماً فلم يكن فاحشاً , ولا متفحشاً ولا صخاباً بالأسواق , ولا يجزي السيئة بالسيئة ولكن يعفو ويصفح . عن انس رضي الله عنه قال خدمت النبي صلي الله عليه وسلم عشر سنين والله ما قال أف قط ,ولما قال لشيء لم فعلت كذا وهلا فعلت كذا- رواه الشيخان وأبو داود والترمذي . وعن عائشة رضي الله عنها قالت: ما ضرب

رسول الله خادماً ولا امرأة ولا ضرب بيده شيئاً قط إلا أن يجاهد في سبيل الله وقالت أيضاً ماتخير النبي صلي الله عليه وسلم بين أمرين قط إلا أخذ أيسرهما .

كان النبي صلي الله عليه وسلم يصب علي الأذى فيما يتعلق بحق نفسه وأما إذا كان الله تعالى فانه يمتثل فيه أمر الله من الشدة وهذه الشدة مع الكفار والمنتهكين لحدود الله خير رادع لهم وفيها تحقيق للأمن والأمان قال تعالى: (مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا) (الفتح: 29)

هذه الأخلاق الحميدة تبعث في النفس الراحة ويكون الإنسان بعيداً عن الضغوط الحياتية التي يسببها التفحش والصخب وسوء الأخلاق (عايش، 2008: 121) .

**وكذلك يُقدم الإسلام نصائح عديدة تقلل من الشعور بالضغط ومن تلك النصائح ما يلي :**

\* اعمل بمبدأ الوقاية خير من العلاج, قم بدراسة الظروف العملية المحيطة بك دراسة وافية تمكنك من توقع الضغوط قبل حدوثها، ومن ثم وضع الحلول التي تقيك التعرض لهذه الضغوط، أو وضع الحلول التي تمكنك من اجتياز هذه الضغوط بأقل خسائر ممكنة. فإن كنت مقبلاً على الالتحاق بوظيفة جديدة فادرس متطلبات هذه الوظيفة جيداً، وادرس الصعوبات التي تكتنفها، ثم ضع خطة إستراتيجية للتعامل مع هذه الصعوبات في الأمد البعيد.

\* استوعب ضغوط العمل, أقم نفسك أن ضغوط العمل ليست سلبية على الإطلاق , فهناك ضغوط عمل إيجابية تحمل لك فرصة للتقدم في مجال عملك، وقد تُنقل إلى وظيفة جديدة، وقد تنتظر إلى عملية النقل هذه على أنها عقاب لك، وهذه النظرة في حدة ذاتها تسبب لك ضغوطاً عملية كثيرة، في حين أنك لو نظرت إلى هذه الوظيفة الجديدة على أنها فرصة لإثبات قدرتك على التعامل مع أية وظيفة يراك فيها رئيسك تكون بذلك قد استبدلت الأثر السلبي لضغط العمل الناتج عن النقل بأثر إيجابي، فضلاً عن اكتسابك الثقة في ذاتك بنجاحك في عملك الجديد وبتقنة رئيسك فيك، مما قد ينعكس على تقدمك الوظيفي في المستقبل إذ ستصبح من الأفراد الذين يُعتمد عليهم من قبل رؤسائهم.

\* إذا واجهتك مشكلة في عملك لا تعطها حجماً أكبر من حجمها الطبيعي، ولا تجعلها تؤرقك، ولا تُقنع نفسك بأن هناك مشكلة غير قابلة للحل، ولا تجعل هذه المشكلة سبباً من أسباب ضغوط العملية الداخلية أو الخارجية، وانظر إلى هذه المشكلة نظرة المتفحص لأسباب حدوثها، ثم قم بتحليلها، وضع الحلول المناسبة للتعامل معها، وابتعد تماماً عن المتوهمات والأفكار السلبية عند حل المشكلة.

\* كن اجتماعياً متسامحاً داخل محيط عملك، وخارجيه، وتحلّ بالأخلاق الحميدة، واعمل على كسب ود وصدّاقة زملائك، وادخل في تنافس شريف معهم، وتجنّب الأحقاد والحسد، وسوء الخلق. إن كل ذلك من أسرار النجاح-و يكونك اجتماعياً متسامحاً تهنأ بصحبة صالحة داخل العمل تزيل عنك عناء العمل وضغوطه، فأبي إنسان يحتاج دوماً إلى الصديق الذي يبوح له بما يحتويه صدره من آلام وضغوط، فبمجرد الحديث للآخر والاستماع إلى وجهة نظره، ونصيحته يريحك ويخفف عنك فقد يرى زميلك في العمل، أو صديقك خارج العمل أو زوجتك حلاً لمشاكلتك وضغوط عملك لا تراه أنت، فهو ينظر للمشكلة أو الضغوط التي تقصها عليه نظرة أشمل، وليست نظرة ضيقة من زاوية واحدة كما تراها أنت، ومن ثم قد تكون قدرة زميلك أو صديقك أكبر على إيجاد الحل الأفضل لمشكلتك.

\* كن ذكياً في التعامل مع نفسك وأعطها حقها في الاسترخاء والراحة بين الحين والآخر، والاسترخاء المقصود هو الاسترخاء المحدد بوقت، والمعلوم الهدف من ورائه، وليس الهروب من مواجهة مشكلة ما أو ضغوط عمل، والاسترخاء هنا ليس استرخاء الجسد بالراحة فحسب بل استرخاء النفس أيضاً، ومحاولة إكسابها الطمأنينة والبعد عن التوتر والعصبية، واسترخاء الذهن أيضاً بالعمل على جعله أكثر صفاءً، فالنفس تكل وتمل، وإن لم تكسر ملها كُسرت هي، والذهن يحتاج إلى وقفات صفاء حتى يجدد من نشاطه وقدراته، وهذه احتياجات يلمسها كل إنسان في نفسه، حتى يتمكن من مواجهة ضغوط العمل بصفة خاصة، والضغوط الحياتية اليومية بصفة عامة. وصدق رسول الله صلى عليه وسلم حين قال: " لتعلم يهود أن في ديننا فسحة إني أرسلت بحنيفيه سمحة " (مسند أحمد، ج:50:366).

ولقد ورد في الأثر , روحوا القلوب ساعة بعد ساعة فإن القلوب إذا كلت عميت .

فالإنسان يحتاج إلى الاسترخاء والراحة، والترويح عن نفسه، ولن يستطيع أي إنسان أن يعمل طوال الوقت، وإن فعل ذلك في فترات زمنية معينة، فإنه لن يستطيع أن يفعل في فترات زمنية أخرى؛ فكل وقت له أذنان، فلا بد من التوازن بين العمل والراحة والترويح.

\* اعلم أن لك قدرات محدودة أيّاً كان حجمها فهي محدودة، ولذلك لا تحمل نفسك ما لا تطيق من الأعمال، حتى لا تقع تحت طائلة ضغوط العمل المستمرة، ومن ثم لن تستطيع إنجاز أي عمل منها على الوجه الأفضل , ولن أقول الأمثل. يقول تعالى:(لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا) . فلا تأخذ نفسك بالشدة المفرطة، فلن تستطيع الاستمرار على ذلك طويلاً.

\* أكسبُ نفسك روح المبادرة , فالمبادرة تساعدك على كسر روتين العمل، الذي قد يسبب لك ضغوطاً نفسية تجاه العمل إذ تملّ النفس بطبيعتها من الأعمال الروتينية خاصة مع بقائها لفترات زمنية طويلة.

\* اعمل على تحصيل العلم النافع في مجال تخصصك العملي، عن طريق الدراسات المتخصصة و اعمل على اكتساب مهارات جديدة , يمكنك من القيام بأعمالك المكلف بها بشكل جديد، وذلك عن طريق التدريب المتواصل , والمستمر في مجال تخصصك.

\* لا تركز إلى علمك فقط، بل اطلع على تجارب الآخرين ممن شهد لهم بالنجاح والتميز، واقرأ سيرهم، واطلّع على كيفية وصولهم إلى هذا النجاح وذاك التميز، ومن المؤكد أنهم لا قوا الكثير من المصاعب، والكثير من ضغوط العمل أثناء سيرهم في طريقهم؛ إذ لا تُفرش طريق النجاح بالورود، وتعلّم كيف تغلبوا على تلك المصاعب والضغوط؛ فدراسة تجارب الناجحين، والاستفادة بما فيها من عبر، يكسبك قدراً من خبراتهم دون شك في ذلك.

\* اعلم بأن إقدامك على العمل , وعدم الخوف من الضغوط , والمخاطر التي قد تتعرض لها، يحقق لك النجاح , فالخوف والركون والتسويف من أكبر أعداء النجاح.

\* عوّد نفسك على القناعة، وارض بما قسم الله لك، وإياك والركون , وعدم الأخذ بالأسباب فالمتموكل على الله حق توكله يأخذ دائماً بأسباب النجاح، وإن قدر الله لك عملاً ما في وقت ما، وكان هذا العمل لا يحقق لك طموحك ولا أهدافك التي خططت لها فلا تقنط وتتوقف، ارض بما قدر الله لك، واسع جاهداً في تحصيل العلم النظري، والتدريب العملي فهي أسباب قد تكون مقصراً فيها وأنت لا تدري، فخذ بها ولا تجعل للضغوط النفسية التي قد تتولد لديك نتيجة عدم رضاك عن عملك الحالي، أو وظيفتك الحالية، لا تجعل لها تأثيرات سلبية تعيقك عن الأخذ بالأسباب، فضلاً عن الوقوع في ذنب عظيم وهو عدم الرضا بما قسمه الله لك  
([edupalnet.com/vb/showthread](http://edupalnet.com/vb/showthread)).

وترى الباحثة أن مدير المدرسة كي يحاول التخلص من ضغط العمل عليه دائماً بتخصيص جزء من يومه لقراءة القرآن فهو يُريح البال ويُطمئن النفس ويبعث في قلبه الهمة والنشاط من جديد , بالإضافة لذلك عليه عند العودة إلى بيته أن يخصص جزء من وقته للاطلاع على سيرة النبي صلي الله عليه وسلم من خلال الكتب والمجلات أو المواقع الإسلامية علي الانترنت ففيها العبر والدروس لكل شيء.

روي أن النبي صلى الله عليه وسلم كان يقول : ( اللهم قني عذابك يوم تبعث عبادك ) . نعم لقد كانت من عادة نبينا العظيم وضع كفه الأيمن تحت خده الأيمن، هل تعلمون لماذا ؟ لقد اثبت العلماء أن هناك نشاطاً يحدث بين الكف الأيمن و الجانب الأيمن من الدماغ يحدث عندما يتم الالتقاء أي كما ورد عن نبينا العظيم صلى الله عليه و سلم يؤدي إلى إحداث سلسلة من الذبذبات يتم من خلالها تفريغ الدماغ من الشحنات الزائدة و الضارة مما يؤدي إلى الاسترخاء المناسب لنوم مثالي . فمن علم رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه و سلم قبل أكثر من ألف و أربعمائة عام قبل أن يكتشفها العلماء في قرننا الحالي " و ما ينطق عن الهوى إن هو إلا وحيٌ يوحي" .

والاقتضاء بالرسول الأعظم هو طريق سليم للتخلص من ضغوط العمل في حياتنا , فلو فعلنا مثله عند النوم سوف يُقبل علينا يوم جديد ملئ بالراحة والتفاؤل بعقل خالي من الاضطرابات والضغوطات .

وضغوط العمل ليست بالمشكلة الصعبة التي يصعب التخلص منها إذا واجهتنا , وإنما شيء من التفكير العقلاني للقائد(مدير المدرسة ) نتغلب عليها بإذن الله تعالى .

والقران الكريم جاء يحمل حلولاً لجميع مشكلات حياتنا فهو المرجع الأول لجميع المسلمين ويدعونا دائماً إلى التحلي بالصفات الحميدة من الصدق والأمانة الذي يُشعر الفرد الراحة والطمأنينة الاتزان والهدوء , والرضا عن نفسه وعن عمله , علي خلاف صفة الخيانة التي تُشعر صاحبها بالتوتر والخوف المستمر , وبالتالي تُولد الضغوط الداخلية لديه .

وديننا الحنيف يدعونا إلي و العمل الجماعي التشاوري والمشاركة في العمل التي من شأنها التخفيف من عبء العمل عن الفرد , وتوزيع المهام فيما بينهم . والتفويض الذي يرتقي بالعاملين , ويزيد من قدراتهم , ودافعيتهم نحو العمل ففيه تخفيف عن المدير , وارتقاء بالعاملين والمؤسسة ككل .

## المبحث الثاني القيادة التحويلية

### أولاً : القيادة :

إن القيادة الفعالة والناجحة تمثل نوعاً من العلاقات التي تنشأ بين مدير المنظمة , ومجموعة العاملين معه في موقف جماعي معين , تهدف إلي إحداث التأثير على العاملين , حتى تتحقق الأهداف. لذا فإن القائد يستمد سلطته من رضا الجماعة عنه , النابعة من إيمانهم بقدرته على قيادتهم إلى تحقيق الأهداف، مما يتطلب الطاعة والامتثال من جانب الجماعة في تنفيذ الأوامر ( kenanaonline.com ) .

القائد هو الذي يمتلك سحر الشخصية , ويؤثر في الآخرين بطرق قيادية , وأساليب قائمة على سمات وممارسات ايجابية تشكل جذبا للآخرين , لا طردا لهم لإنجاز أهداف تشاركيه محددة والقيادة في الإدارة المدرسية :هي القدرة على توجيه المعلمين من اجل تحقيق الأهداف . والقيادة عملية هامة جداً لدى كل مؤسسة , لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة , كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة . وتستمد القيادة في الإدارة المدرسية قوتها من استثمار الجماعة , والتأثير فيها وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا الأفراد الذين يعتبرون أنفسهم أتباع فاعلين للمدير القائد , ودعمه في أفكاره وأهدافه .

وموقع القائد في الأمة منطلق نجاحها وعماد استمرارها, وموقع القائد في المدرسة نقطة ارتكازها ومؤشر نجاحها , وقد بين الرسول صلى الله عليه وسلم ذلك حتى في اقل الجماعات عدداً عندما قال صلى الله عليه وسلم في هذا السياق " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم " (أبو داود , 1992ج3:81 ) .

وللقيادة مميزات تُضفي على بيئتها سمات لا تتوفر غيرها فهي تعمل على :

- \* رفد الميدان المدرسي بقيادات واعدة .
- \* دعم القوى العاملة الايجابية وتقليل أثر الجوانب السلبية لدى العاملين .
- \* السيطرة بروح قيادية على مشكلات العمل وحلها .
- \* تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم موارد هامة .
- \* الوعي بالمتغيرات المحيطة وأخذها بعين الاعتبار في تسيير العمل المدرسي .
- \* التشجيع المستمر والدافعية العالية للعاملين (عايش,2009:62) .

ولأن الحياة تتغير , وظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة , شكلت ضغوطاً كبيرة علي العاملين وعلي المؤسسات التي يعملون فيها فقد برزت الحاجة إلي القيادة التحويلية حيث أصبح من الصعب التنبؤ بالمتغيرات , ولذلك لا بد من وجود أفراد يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى , وكذلك القيام بالأدوار التي يمكن أن يحتذي بها الأفراد العالمين بالمؤسسة (الهوري,199:54) وتدعو الإدارة الحديثة في الإدارة المدرسية إلى جعل المدرسة محوراً أساسياً في النظام التعليمي تتوافر لها كافة الإمكانيات البشرية والمادية , حتى تكون قادرة على تسيير نفسها ذاتياً , ولتتمكن من أداء وظيفتها التربوية والاجتماعية كاملة , وأن تحقق التفاعل بينها وبين الأسرة , وتؤدي دورها في تربية الأبناء . وأن تتميز إنجازاتها بالإنتاج والجودة المتوقعة على مبدأ من الشورى والتعاون والمشاركة وأسس الإدارة المدرسية الحديثة.(wessam.allgoo.com) .

### مفهوم القيادة:

عرف(عايش,2009) القيادة بأنها : هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. وعملية منظمة تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد , وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف مخططة (عايش,2009:62) .

وذكر (العمامرة, 2002 ) بأنها: خاصية من خصائص الجماعة توكل فيها مسؤولية القيام بأنواع من النشاطات الهامة لفرد أو جماعة , يتسم بخصائص شخصية معينة ,كالسيطرة , وضبط النفس , وميزات جسدية معينة, وغيرها من المميزات . هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين , وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه . وهي عملية التأثير في الآخرين , بشكل يجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق مع تصورات الشخص المؤثر , لقناعتهم بسداد راية وقوة حجته ومنطقه . والقيادة هي النشاط الذي يمارس المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال. (العمامرة,2002:57) .

ويعرف (عريفج , 2001) القيادة بأنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد ويقتنعون بأهمية ,فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها وسيرها في الاتجاه الذي يحافظ على تكامل عملها .

والقيادة هي : السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك . ويعرفها آخرون بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين , ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم (عريفج , 2001:97) .

ويعرف (أسعد, 2005) القيادة بأنها : هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن تقوم بادوار مختلفة وفقا لمقتضيات الوسائل بالغايات وان يؤدي دوره على المستويين رسم السياسة وتنفيذ تلك السياسة ودفع العمل للأمام وان يطور من أساليبه وطرائقه ويقوم بدور تجديدي , وأن يستند إلى سلطة غير رسمية تجعل منة قوة تأثير ساعده على القيادة الواعية لمنظمتة ( اسعد, 2005: 164 ) .

### توضح الباحثة الفرق بين القائد والرئيس من خلال الجدول التالي

القائد	الرئيس
يناقش الأهداف	يحقق الأهداف المحددة مسبقا
يهتم بالاستقرار والتجديد	يهتم بالاستقرار
اهتماماته موحدة مع مرؤوسيه	اهتماماته بعيدة عن مرؤوسيه
يستمد سلطته من التأثير بالآخرين	يستمد سلطته من الصلاحيات المخولة إليه
الفجوة بينة وبين المرؤوسين ضيقة	الفجوة واسعة

جدول رقم (2-2)

### وتقارن الباحثة بين الإدارة والقيادة في الجدول التالي

الإدارة	القيادة
تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة	تقوم على تحديد الاتجاه والرؤية والتحفيز
تركز على المنطق	تركز على العاطفة
تركز على الجزئيات الشكلية	تركز على الكليات الهادفة
تعتمد على قوة القانون	قوة التأثير
تحافظ على الوضع القائم	تتجدد وتتطور

جدول رقم (3-2)

## ثانياً : القيادة التحويلية :

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة في العام (1978). بواسطة عالم التاريخ والسياسة الامريكى (James McGregor Burns) في كتاب له بعنوان (Leadership) حيث قدم شرحاً لمفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة الإجرائية وقد تركزت نظرية (Burns,) في القيادة التحويلية حول نمط القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها كي تصبح أكثر إنتاجية وحسابية , وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة ومع بداية التسعينيات بدأ العلماء والباحثون في مجال التربية دراسة نظرية القيادة التحويلية وتطبيقها في مجال التربية (الهالي , 2001 : 10 ) .

ويعود الفضل في دراسات القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال (Sergiovanni) التي امتدت من (1984-1990) وقد وصف التغير في دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحول . ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحصيل وتقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط القيادي إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهياً وأكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعا (Burns) بالقيادة التحويلية , وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته بالتأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم , وبناء ولاء طبيعي للعمل ولمهمة المدرسة , حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة , وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين وهذه العملية هامة جدا . وقد أثبتت الدراسات أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعلمهم , وأثبتت أيضاً أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع , واستخدام التكنولوجيا في التعليم (عيا صرة وحجازيين , 2006 : 96) .

وتعد القيادة التحويلية محاولة جديدة لتفسير القيادة عالية الأداء وقد ركزت الدراسات فيها على الموهبة والإلهام . وبرزت للبحث عن نموذج جديد للقيادة . يمكن الاعتماد عليه في تحديد السلوك القيادي الذي يغطي مدى واسعاً ويحث المرؤوسين على مستوى أداء عالٍ ومميز . أن القيادة التحويلية هي الإبداع في التغيير وتحديد كيفية التغيير وهي عملية سلوكية مكتسبة يمكن تعلمها وإدارتها, والقابلية على تحريك الموارد من مجال أقل إنتاجاً إلى آخر أكثر إنتاجاً .

وان ما يحدثه القائد من تأثير في المرؤوسين وفي الأنظمة الاجتماعية وتطويرها يكون من خلال اللجوء إلى المثل والقيم العليا، مثل الحرية والعدالة، والابتعاد عن القيم المتدنية مثل الخوف والطمع والغيرة وغيرها (القيسي، 2010: 193) .

وأصبح مصطلح التحويلي الإجرائي أساساً لدراسة القيادة، وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة، والقيادة وللتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف، وتحفيزهم مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، وليس بناء على تبادل مصالح مع المرؤوسين. فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة، يستطيع بها تغيير معتقدات وأهداف أتباعه (عايش، 2009: 131) .

ومفهوم القيادة التعليمية التحويلية يركز انتباه المدير على التغييرات التي تعتبر من الدرجة الأولى، مثل تحسين الأنشطة التعليمية في المدرسة، ومتابعة العمل الفصلي للمعلمين، والمتعلمين عن كثب. وهذه كلها أمور أساسية ومهمة، ولكن إثمارها يتوقف أيضاً على الدعم الذي يأتيها عن طريق تغييرات مهمة أخرى تعتبر من الدرجة الثانية، مثل بناء رؤية مشتركة بين أعضاء المجتمع المدرسي، وتحسين التواصل.

وفي ظل القيادة التحويلية تصبح المؤسسة التربوية مجتمع متعلمين متعاونين. وفي المجتمعات التعاونية تعاوناً حقيقياً، يصبح المعلمون أكثر التزاماً بعملهم، يديرون شؤونهم بأنفسهم إدارة ذاتية، وبالتالي تخف أعباء الحاجة إلى الإشراف المباشر على ضبط ممارستهم أعمالهم. ومع الأيام تتضاءل الحاجة تدريجياً إلى القيادة المباشرة للمعلمين، بينما ترسي القيادة الذاتية دعائمها، وتترسم في المدرسة بدائل القيادة (عيا صرة وحجارين، 2006: 98) .

والقيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية. وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل. وفي هذه العلاقة فان القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق، والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين. والقادة التحويليون أو المروحوون يحاولون تغيير المنظمة ككل من حالة أو من ثقافة إلى أخرى، وهذه ترتبط ب(كاريزما) القائد، حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه وبهذه الطريقة يشجع القائد إحداث عدة تحولات داخل ثقافة المنظمة (عيا صرة وحجارين، 2006: 96) .

ونمط القيادة التحويلية يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة , والظاهرة لدى الأفراد والتابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم , واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود , والقيادة التحويلية تجمع القادة والأتباع في علاقة متبادلة , وفعالة من خلال فهم الأهداف من قبل الطرفين , ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثيرة خاصة تلك التي أطلق عليها (Burns) ثالوث القيم وهي الحرية والعدالة والمساواة ومن خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل فتعديل ومن ثم تطوير دوافع الأتباع وقيمهم وأهدافهم من خلال الدور التعليمي للقيادة الذي يحول الرغبات الكامنة غير المعلنة إلى حاجات متعلمة يتم استخدامها بعد ذلك في إحداث تغيير ذي مغزى يمثل اهتمامات كل من القادة والأتباع(الهالي, 2001: 16) .

وتري الباحثة أن القيادة التحويلية تؤول في النهاية إلى قيادة أخلاقية من حيث أنها ترفع مستوى السلوك الإنساني والقيم الأخلاقية لكل من التابع والقائد ويكون لها تأثير تحويلي على كليهما والقائد التحويلي يمتلك ما يلي :

- الرؤية
- الجاذبية
- القدوة
- التمكين
- التحفيز
- الاستقامة

## مفهوم التحويل في اللغة:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: " ح ول، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحولاً ". (ابن منظور: 1900 د.ت)

## في الاصطلاح توجد تعريفات متعددة للقيادة التحويلية منها:

عرف (عايش، 2009) بأنها: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار ، وقيم أخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (عايش، 2009 :131) .

القيادة التحويلية هي : عملية تفاعل إنساني بين مدير المدرسة والمعلمين يرفع من خلالها كل منهما الآخر، إلى مستويات عليا من الأخلاق والحفز لتجاوز حدود الاهتمامات الشخصية وتحقيق أهداف المدرسة ( الخاليلة وسعادة، 2010: 4 )

والقيادة التحويلية هي: القيادة الأكثر تعقيداً ولكنها الأكثر قوة ويضيف أيضاً أن هذا النوع من القيادة يكون ضرورياً عندما ينظر أو يتطلع أيضاً إلى إمكانات الفرد الكاملة ويبحث عن طاقة إضافية في الفرد . وأن القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية تعتبران على متصل فيمكن لنفس القائد استخدام النمطين من القيادة في أوقات مختلفة ومواقف مختلفة .

والقيادة التحويلية هي : القدرة على الهام العاملين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية ، والتركيز على أهداف المنظمة ويضيف أنه مع مرور الزمن أصبح ينظر لها على إنها استراتيجية واسعة توصف بأنها تسهيلة وهي علاقة تأثير متبادل بين قائد ملهم وفعال وبين تابعين لديهم ولاء وانتماء متبادل لعملهم (عيا صرة وحجازين ، 2006 :98) .

ويعرفها (الهوا ري ، 1996) القيادة التحويلية : بأنها مدي سعي القائد الإداري بمستوي مرؤوسيه من أجل الانجاز، والتطوير الذاتي والعمل علي تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهوا ري ، 1996 :30) .

و عرف (رشيد، 2003) القيادة التحويلية بأنها: عملية تسعى إلى حفز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مثل وقيم سامية بدلاً من التركيز على المصالح الذاتية (رشيد ، 2003 :474) .

وتُعرف القيادة التحويلية بأنها : القيادة التي تستند إلى استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة , وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء , والمشاركة في وضع الأهداف , والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل , وتؤثر على تحقيق الأهداف (kenanaonline.com).

ويعرف (الخطيب, 2001) القيادة التحويلية بأنها : قيادة فاعلة في نقد الموقف أو الواقع في مجال معين للوصول به إلى أفضل وضع ممكن بصفة مستمرة , وهذا يجعلها لا تطلب لذاتها وإنما لما يترتب عليها (الخطيب , 2001 : 51) .

ويعرف (الهالي , 2001) القيادة التحويلية : بأنها عملية يمكن لمؤسسة تعليمية أن تستخدمها كي تتحول إلى نظام تعليمي , ومن ثم تكتسب كفاءة جديدة . وهي نمط من القيادة يؤدي إلى وجود ارتباط بأفكار قادة الفكر , والتتوير المتابعين لتطوير المشهد الإنساني (الهالي , 2001 : 29) .

أما (مؤتمن , 1995 ) فقد رأت أن القيادة التحويلية : " تتضمن قيادة التغيير ، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة , للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية" (مؤتمن ، 1995:34) .

وعرف (العمرى , 2004) القيادة التحويلية : هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق ومتطلبات المستقبل (العمرى , 2004:42).

وعرف غنيم (2005) القيادة التحويلية بأنها : القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين , وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية (غنيم, 2005 : 33) .

وتعرف الباحثة القيادة التحويلية بأنها: قدرة مدير المدرسة على الارتقاء بمستوي المدرسة ونقلها نقلة نوعية , من خلال إتباع أسلوب عملي تكنولوجي حديث , ورغبة المستمرة بتغيير الأمور نحو الأفضل وعدم بقاءها على حالها حتى لو تميزت بالاستقرار .

## نظرية القيادة التحويلية :

هي من أهم النظريات المفسرة للقيادة التحويلية وتتمثل في:

- \* القائد التحويلي بأنة صاحب رؤية وصاحب رسالة .
- \* وظيفة حضارية ينقل الناس من حوله نقلة حضارية .
- \* أهداف القائد التحويلي عالية ومعاييره مرتفعة .
- \* يتمتع باحترام الآخرين ويحبون أن يقلدوه .
- \* القائد التحويلي ذو جاذبية خاصة في شخصيته .
- \* يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات .
- \* القائد التحويلي يتصف بالديمقراطية . (العجمي, 2010 : 89)

## نظرية القيادة التحويلية في المجال التربوي:

إن القيادة التحويلية هي عبارة عن عملية يمكن لمؤسسة تعليمية أن تستخدمها كي تتحول إلى نظام تعليمي , ومن ثم تكتسب كفاءة جديدة .

وأن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يؤدي إلى وجود ارتباط بأفكار قادة الفكر والتنوير المتابعين لتطوير المشهد الإنساني , وإن القيادة التحويلية تتم في إطار تتوافر فيه مجموعة عناصر ومنها وجود قائد, وجود رسالة مؤثرة .

والقيادة التحويلية تحدث عندما تكون هناك فلسفة مشتركة لكل من القادة والأتباع . يرفع من خلالها كل طرف الطرف الآخر إلى مستويات أعلى من الدافعية وتساعد على تطوير الفهم للحاجات والطموحات والقيم , ويذهب إلى أن القادة التحويليين يكون لهم دور تعليمي مهم وتكون لديهم القدرة على توحيد الأفراد ذوى الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر, وذو مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية

(الهلالى, 2001 : 29) .

## حاجة الإدارة المدرسية إلى القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية قيادة لا بد منها فكم ونوع العمل الهائل لطاغم الإدارة المدرسية في مديرية ما يضعه أمام تحديات كثيرة ومعوقات متعددة , وبذلك فالمدير وحدة يعجز أو يكاد يعجز عن تقديم الخدمات الإشرافية المتميزة التي تسد الحاجة , وتلبى الطلبات . وهو ما يوجب على مدير المدرسة أن يعمل على تقصى الأسماء اللامعة من المعلمين ذوى الأداء المتميز , فيستقطبهم بتأثيره القيادي ويرسم لهم الخطط , ويقدم لهم التدريب المناسب , ليجعل منهم قادة ميدانيين يفوضهم بعض صلاحياته فيكونوا وسطاء إشرافيين يمارسون الإشراف المحلى في مدارسهم , ويكسرون الحاجز بين مدير المدرسة وبين زملائهم من المعلمين , والقيادة التحويلية تؤمن لمدير المدرسة إستراتيجية مواجهة الظروف الإشرافية المستجدة والطارئة فالعناصر القيادية ممن اختارهم ودرهم يكونوا بمثابة معاونين في تقديم الخدمات الفنية أو الإدارية لزملائهم جنباً إلى جنب معه , فالقيادة التحويلية تؤمن للميدان التربوي قادة واعدن ينتظرون دورهم القيادي ليكونوا من حملة الرايات الإشرافية بعد أن يسلمها لهم مديرون أن لهم أن يترجلوا (عايش, 2009: 132) .

## كيف يفكر القائد التحويلي:

القائد التحويلي: هو عامل للتغيير وظيفته الأساسية هي أن يعمل كعامل مساعد للتغيير , وللقائد التحويلي رؤية ملزمة وصورة كلية لما يجب أن تبدو عليه المنظمة في المستقبل , وتقوم هذه الرؤية بتوجيه سلوك القائد وقراراته , وتعمل كنقطة مرجعية لكل الأنشطة داخل المنظمة , فتركز القيادة التحويلية علي مساعدة الأفراد في كل أنحاء المنظمة , فالعلاقة هنا علاقة متبادلة وفعالة وهدفها الأساسي إحداث تغيير ذي مغزى , يمثل اهتماماتي كل من القادة والتابعين (مصطفى, 2005: 442) .

يصف (الهوا ري , 1996 ) نمط تفكير القائد التحويلي حيث يقول إنه :

صاحب رؤية يرى شيء بعيد برؤية جديدة , يعتبر نفسه صاحبها، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة، يقلده الناس وتحب أن تنتمي إليه، ذو مستوى عالٍ من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية، وإحساس عال بالذات، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستتير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية , وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويحاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك العاني يستخدم

شعارات ومصطلحات جديدة، يستخدم لغة جديدة، يستخدم كل الأساليب الإلهامية، يستثير تابعيه عقلياً، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، يرقى برغبات تابعيه، يستخدم سيكولوجية الجماهير (الهورى , 1996: 67) .

القائد التحويلي: يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة , إنه قائد إجرائي معزز ومقوى فهو قائد إجرائي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي ويؤدون عملهم بأحسن ما يمكن من التميز ( عيا صرة وحجارين , 2006: 96) .

والقادة التحويليين هم في المقام الأول, وكلاء للتغيير , فهم يمتلكون رؤية مقنعة وصورة متكاملة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل , أو لما ينبغي أن تكون عليه. وهذه الرؤية تقود سلوكهم وقدراتهم وتمثل إطاراً مرجعياً لنشاطاتهم في المنظمة (رشيد , 2003: 474) .

ومن صفات القادة التحويليين ما يلي :

- \* يحاولون أن يجعلوا مرؤوسيهم يحاكونهم ويضاهوهم ويتبادلوا معهم الرؤى المستقبلية التي تكون جذابة للمرؤوسين .
- \* يزودون المرؤوسين بالفرص الفردية للقيادة والتطوير .
- \* يحاولون أن يجعلوا المرؤوسين يدمجوا أنفسهم واهتماماتهم ومصالحهم بمصالح واهتمامات القائد يرتقون بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات .
- \* يحاولون إيجاد الدافعية الحقيقية عند المرؤوسين حتى تتطابق وتتواءم حاجاتهم مع حاجات القائد يميلون إلى إيجاد شراكة في العمل أكثر من إيجاد المساهمة في العمل ( عيا صرة وحجارين , 2006: 98) .

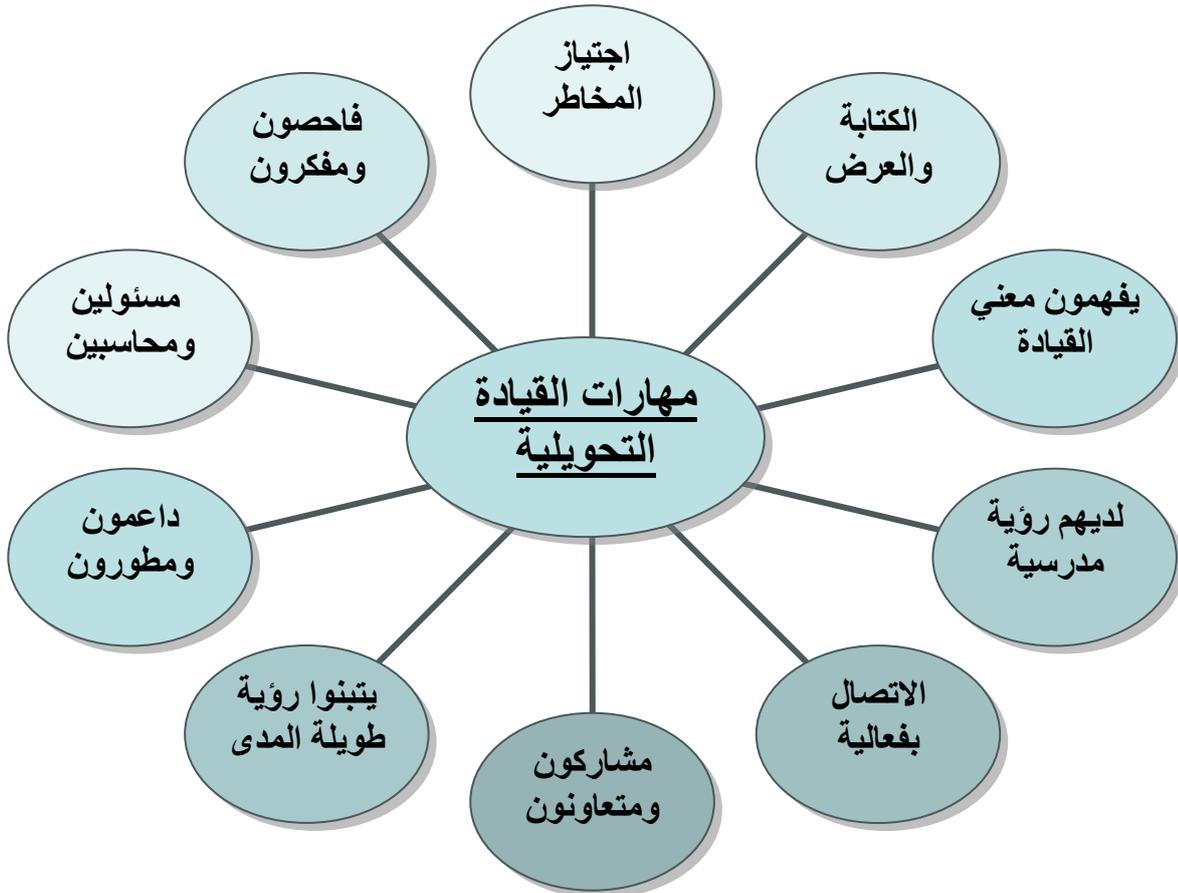
## وتتطلب القيادة التحويلية الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية..

وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبني التغيير .
- إحداث تغيير في البناء التنظيمية.
- التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة , ودعم مجموعة من الأدوات .

- مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
  - التنفيذ والمحافظة على التغييرات .
  - بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير , والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- تطوير القدرات والتأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير ( العتيبي , 2005: 10 )

وتجمل الباحثة مهارات القيادة التحويلية فيما يلي :



شكل رقم (2-4)

## سمات القائد التحويلي :

للقائد التحويلي خمس سمات رئيسية وهذه السمات ليست حكرًا على أفراد معينين . ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير ، وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية ، لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين ، وتحويل المنظمات للأفضل ، وتحقيق إنجاز استثنائي (العمري، 2004: 35) .

وتشمل هذه السمات على ما يلي:

1. رسم نماذج عملية واقعية : يعتبر القادة التحويليين واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل ، كما أن معاييرهم مفهومة للجميع ، وسلوكهم يتناغم مع قيمهم ، إنهم يجعلون مرؤوسيهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ، ويخططون ، ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليين لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة ، والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثالا يحتذى ، وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه. (العمري، 2004:30)
2. الإلهام والرؤية الجماعية : يتطلع القادة التحويليين إلى ما وراء الأفق ، كما أنهم يتطلعون للمستقبل ، وينخلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ، ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل ، ويؤمنون بأن عمل الأفراد معًا يمكنهم من تحقيق المستحيل. وإن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال ، وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين .
3. تحدي العملية : إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة ، والتحدي الذي يدفعهم دومًا إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المؤلف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيدًا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيدًا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ، ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى. وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة ، وفي مساندة تلك الأفكار ، والاستعداد لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة ، وعمليات وخدمات ، ونظم جديدة. ويعرف القادة التحويليين جيدًا أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل . ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي ، ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم. وعادة ما يبدأ

القادة التحويليين بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح , ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات. . (العمرى ,2004:34)

والقائد التحويلي يكافح من أجل تغيير الوضع الراهن , ولديه رؤية متطلعة إلى التغيير الجوهرى للوضع الراهن , ولديه قدرة في استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل , وبالنسبة لسلوكه فإن معايير سلوكه غي تقليدية ولديه قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية (عباس ,2004: 53 )

#### 4. تمكين الآخرين من التصرف :

التمكين هو مشاركة القائد العاملين في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل (حريم ,2006:45) .

ولا تتحقق الأحلام العظيمة , ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف , واتخاذ القرار ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليين يشركون جميع من يعملون فالمشروع أو من تهمهم النتائج , لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود، ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمدراء , والعملاء والزبائن , والموردين والمواطنين، وجميع من له رؤية في العمل.

إن القادة التحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيداً أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج , يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيات الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليين أن أسلوب التحكم والسيطرة الذي انتهجته الثورة الصناعية لم يعد مطبقاً، لذلك فهم يعملون ليجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام , ولذلك فإن القادة التحويليين يُقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي يقطعها على نفسه. (العمرى ,2004:39) .

وأضاف (العنتيبي ,2006) الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية , وفكرة التمكين تتطلب التحلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة , تؤمن بالمشاركة والتشاور , وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل , ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين , بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم , والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول

من أتباع التعليمات ، والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية ، حيث يتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية  
(العتيبي ، 2006: 54) .

**5. التشجيع :** إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل ، وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحياناً يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة مرؤوسيه وتشجيعهم ، ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يدخر القائد التحويلي جهداً في تشجيع مرؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم. ومساهماتهم ويشجعون الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويرسلون ، رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون ، وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ، ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة ، أو تقديم خدمة جديدة أو، عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ، وبكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة ، والانتماء والتلاحم ، في الأوقات العصيبة للمنظمة (العمرى ,2004:34) .

#### **وأضاف القيسي (2010) سمات أخرى للقيادة التحويلية ومنها:**

- يلتزم بجوانب العمل الكفاء متمثلاً بالعدالة ، وصدق التعامل ، واحترام العاملين إذ تعتبر القيادة العادلة من ضمن الأسباب الرئيسية للنجاح والاهتمام بعمليات التقييم للعاملين ، والرغبة الصادقة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية قائمة على أساس تقييم الأداء العادل ، والدقيق والصادق لجميع العاملين ، وأيضاً الاهتمام بالإنجاز الذي يعطى نتائج على المدى البعيد .

- أن يكون الاهتمام بنفس القدر، ومتوازناً بالإنتاج والعمل ، وكذلك بالأفراد العاملين وألا يكون التركيز على احدهما، وإهمال البعد الآخر.

وللقيادة دور كبير في مجال حسم الصراعات التي تحصل في المنظمة من خلال تعاملها الواعي الايجابي الذي يتسم بالعدالة ، وعدم التحيز وإن الرضا الوظيفي هو غاية تسعى منظمات الأعمال ، أن تصلها وتحققها للعاملين فيها من خلال وسائل متعددة لذلك فان أقصى التزام أخلاقي واجتماعي هو ذلك الذي يؤدي إلى الوصول بالرضا الوظيفي إلى ذروته ، الأمر الذي

سينعكس ايجابياً على الأداء المنظمي مستقبلاً والاهتمام ببناء القيادة البديلة، وهذا أمر مهم لاستمرارية عمل المنظمة ، ونقل السلطة بأسلوب مرن وسلس ومقنع للجميع ولا يثير الحزازات بسبب محاباة أفراد معينين . (القيسي , 2010, 196) .

ومن خلال ذلك تُجمل الباحثة سمات القائد التحويلي بقولها : " هو إنسان , قائد , مُحِب للحياة, مغامر , مؤثر , شجاع , قوي , متفائل , ذكي , مُغير , متمكن , مُتحدى " .  
وما أجمل أن تجتمع هذه الصفات بشخص واحد , والأجمل أن يكون هذا الشخص هو قائد معلمين تعلموا ولكنهم بحاجة لقدوة ليستزيدوا , وقائد طلاب هم في بداية السلم التعليمي لهم , وقائد جُموع متنوعة تأتي للمدرسة سواء أولياء أمور أو مشرفين وغير ذلك فالجميع بحاجة لمن يقتدون به .

### قام (Burns,1998) بالتمييز بين نوعين من القادة التحويليين وهم :

أولاً : القائد المصلح :

هو القائد الذي يعمل علي إحداث تعديل ، في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير . حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة . وبالتالي يتعامل مع الأعضاء والأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير .

ثانياً: القائد الثوري:

هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ , والقيم التي تحكم المنظمة، ويميل إلى إيجاد طرق جديدة للتفكير، و إحداث نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل (الهالي، 2001 :11) .

### أهمية القيادة التحويلية :

تتمتع القيادة التحويلية بأهمية كبيرة وضرورة تطبيقها في مؤسسات التعليم وذلك لعدة اعتبارات ومنها :

- \* أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية .
- \* الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من اجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسات التعليم .
- \* الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة .

\* الحاجة إلى القيادة الثقافية التي تقصد بها قيام القادة بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات ، والجوانب الثقافية التي تسمح للمؤسسة التعليمية ، بتطوير وتنمية شخصية متفردة لنفسها مع مرور الوقت (الهالي ، 2001:29) .

وكذلك فإن القيادة التحويلية تساهم في وضع معايير للأداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها .

وتبرز أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التربوية، من وجهة نظر (Sergiovanni1996) في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها وفقاً لنتائج دراسة (Epitropaki,2001) تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي ، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة ، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء ، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز . القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية .

هناك أثر واضح للقيادة التحويلية في أسلوب تنظيم العمل التربوي بشكل عام والعمل المدرسي بشكل خاص . (الشريفي والتتح ، 2008:34) .

ويرى (Sergiovanni ، 1990) إلى أن الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة التعليمية على أن تتحول المؤسسة إلى أكثر فعالية ، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد المدرسة على التمييز .

و دراسة القيادة التحويلية ترتبط بعلاقة خاصة بالمناخ الغير السائد في مؤسسات التعليم وتوصل إلى أربع مقدمات منطقية رأى أنها تؤكد أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم في العصر الحاضر وهي :

\* إن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ، ونشرها بين جميع أعضاء المنظمة التعليمية بما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير ذي مغزى .

\* إن التركيز في الوقت الحاضر على تمييز المدارس ، يتطلب تغييرات منتظمة حيث إن مثل هذه التغيرات تسمح للمدارس بعمل الأشياء التي عادة ما تقوم بها بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير هذه الأشياء

\* إن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم وتنمية القيم ، والثقافة الراسخة للمدرسة يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية

\* إن الإعداد المهني المستمر للمعلمين المطلوبين لمدارس اليوم يتطلب تنفيذاً على درجة من المهارة لعمليات القيادة التحويلية (الهالي, 2001:29) .

وتضيف الباحثة بأن القيادة التحويلية وجودها يعد هاماً وضرورياً داخل العمل المدرسي فهي تعمل على :

• إضفاء جو من الراحة والاستقرار النفسي للمدير المدرسة , ومن حوله وانتشار الألفة داخل العمل .

• تعمل القيادة التحويلية على تجميع العاملين , وتوحيدهم وكونهم يداً واحدة .

• القيادة التحويلية تعمل على توفير الوقت والجهد , فهي تقوم على المشاركة والتعاون والعطاء , ومن يعلم يزود من لا يعلم , وتكون القوانين والأسس معلومة وواضحة .

• توفر المهارات القيادية التحويلية لمدير المدرسة على وجه الخصوص , يرتقي بالمدرسة إلى أعلى درجات التقدم في العمل .

• القيادة التحويلية تعمل على إيجاد قائد مُتحدٍ ومُغامر لا يكتفي ببقاء الأمور على حالها , حتى ولو كانت جيدة إنما يسعى دائماً للتجديد والتطوير نحو الأفضل .

• القيادة التحويلية تبعث الهمة والنشاط , فهي تعمل على تنمية مهارات العاملين بشكل مستمر , حيث الجميع يُبدون آرائهم ومشاركاتهم , فالكل هو عضو فعال داخل هذا النظام العظيم " المدرسة "

### أبعاد القيادة التحويلية :

تري الباحثة أن القيادة التحويلية عملية انتقال نوعية باتجاهات العاملين وسلوكياتهم داخل المدرسة وتُجمل الباحثة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة فيما يلي :

- التأثير المثالي: الذي من خلاله يتصرف المدير باعتباره نموذجاً يحتذي به من جميع العاملين داخل المدرسة فهو يمتلك الرؤية الواضحة، والأهداف المحددة، ولديه القدرة على مواجهة المشكلات التي تتعرض لها مدرسته .

- الدافع الإلهامي , والذي يصف المدير الذي يتصرف بأسلوب يحفز المعلمين بدمجهم بالأهداف والرؤى المشتركة وجعلهم جزءاً لا يتجزأ من العمل المدرسي , مما يؤدي إلى إيجاد معلمين قادرين على مواجهة التحديات , وقدرتهم على حل مشكلاتهم بأسلوب فني وإحداث التغيير .

- الاستثارة الفكرية وفيه يعمل مدير المدرسة , على تحفيز المعلمين ليكونوا مبدعين ومتحدين لمعتقداتهم وقيمهم التقليدية , في إنجاز المهمات التعليمية بحيث تبقى القيم والعادات السامية. ويلتمسون الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة والتفكير بالمشكلات بطرق مبتكرة وعقلانية.

- الاعتبارية الفردية حيث من خلاله يهتم مدير المدرسة بحاجات المعلمين الفردية وإيجاد المناخ الداعم لإشباع تلك الحاجات، ويتفهم مشكلاتهم، ويبدل الجهد من أجل مساعدتهم علي مواجهتها. وتشجيعهم وتنمية قدرتهم على تحقيق التنمية المهنية , لإنجاز المهمات التعليمية بأعلى درجة من الدافعية و الابتكار الذي من شأنه الارتقاء بالمدرسة إلى أعلى المستويات وأكثر من المأمول .

### أبعاد القيادة التحويلية كما حددها باس وأوفوليو:

#### البعد الأول: التأثير المثالي أو الجاذبية (الكاريزما) :

يعنى إيجاد القائد لرؤية واضحة , وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة , وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس اتباعية , وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم (عيا صرة وحجازيين, 2006:95).

ويسميا (رشيد, 2003) المهابة يمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه , وتقديره من قبل أتباعه , الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة. وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده , فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة. إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه , ومثل هؤلاء القادة يشكلون قذوة حسنة لأتباعهم ؛ لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة , ويواجهون المواقف الصعبة , ويظهرون سلوكا أخلاقيا رفيعا وثقة بالذات , وعزيمة , وبعد نظر (رشيد , 2003 : 475) .

والتأثير الجذاب للقائد التحويلي يعزز إعجاب الأفراد بقائدهم من خلال التحلي بالأخلاق المثالية , التي تجعل منة قائداً جذاباً يفرض احترام الأتباع (عياش, 2009:131) .

وان القائد يتمتع بالاحترام والثقة من قبل تابعية , ويتمتع بمستويات عالية من الأداء بل يملك القائد رؤية ومهمة , يمكن إحرازها وتحقيقها فالكل يعجب بالقائد ويحترمه ويثق به وكل تابع يسلك نفس سلوك قائده بل ويحاكي طريقته , وأهم ما في ذلك أن القائد يكسب ثقة الجميع , بالإضافة إلى اهتمامه باحتياجات الآخرين أكثر من اهتمامه باحتياجاته الشخصية. ويشارك

القائد التابع في المخاطرة بحيث يكون عملهم متناسقاً وبذلك فهو يحقق مستويات عالية من القيادة الأخلاقية.

ويمكن تقدير القادة التحويلين أخلاقياً عن طريق قدرتهم على :

- \* تأييد ثقافة حل المشكلة .
  - \* تشجيع النمو المعرفي خلال المدرسة , وفقاً لتحدي المعرفة الحالي .
  - \* التأكيد على الإصلاح الديمقراطي من خلال استخدام التغذية الراجعة المشتركة لاستئثاره وتأييد التغيير .
  - \* الاهتمام بالتأكيد على أن كل فرد لديه الحرية للمشاركة والمساهمة .
  - \* تدعيم مداخل التعلم المبنية على الحوار .
  - \* صنع القرار بخصوص التعلم على الحوار .
- وإن تأييد ثقافة المتعلم أو حل المشكلة هي إحدى الطرق الأساسية لزيادة المعرفة , والقائد المتعلم هو الشخص الذي يؤيد ذلك (مصطفى, 2005: 439) .

والجاذبية تشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة , من قبل تابعيه وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة (الشرييني ,الهاللى2001: 21) .

وهي أيضاً تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد ، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد ، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي (kenanaonline.com) .

### البعد الثاني: الحفز الإلهامي (الدافعية المستوحاة):

وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثل خطواتهم (الشرييني ,الهاللى , 2001:21) .

وبضيف (مصطفى ,2005) أن القائد التحويلي يعتمد على الإثارة , والتحفيز عن طريق اعتبار القادة رموزاً ومثالاً للعاطفة من أجل زيادة الوعي , والفهم للأهداف المرغوبة المتبادلة حيث يتصرف القادة التحويلين بطرق عديدة , لتشجيع كل التابعين على العمل الصحيح , ويحثهم

على أن يجمعهم حوله, وهنا تتبثق روح الفريق , وينتشر الحماس والتفاؤل بل يحاول القائد أن يقنع التابعين له بأهمية التعاون من أجل بناء مستقبل أفضل وجذاب , ويعمل القائد التحويلي على إيجاد التوقعات المشتركة , التي يريد أن يحققها تابعيه في العمل والتزامهم بالأهداف والرؤية المشتركة (مصطفى, 2005:593) .

هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين , واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة , أي انجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول  
(عيا صرة وحجازيين , 2006:95) .

وسميت بالحفز الملهم , ويتضمن إلهام الأتباع , واستثارة همهم , وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز , وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل , وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع , واستثارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية. والحفز الإلهامي يكون بقوة الإلهام , والتأثير في الآخرين , وجعلهم يقبلون التحدي ويعملون بروح الفريق , ويلزمون أنفسهم بتحقيق الأهداف بحماسة ودافعية عالية (عايش, 131: 2009) .

وهذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد , التي تثير في التابعين حب التحدي , وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين , وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية , واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (kenanaonline.com) .

ويعمل القائد (الفعال) على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل , وفي أي عملية تغيير , يجب أن يكون قائد التغيير ذا مصداقية , والمصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد, ومن قدرته على الإلهام , وبنشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع إيجابية , بشكل واضح ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً , ومن أسباب الفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول , ومن تلك الأسباب الاعتماد بشكل رئيس على المكافآت المالية, وغياب التقدير والاعتراف, ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف (العتيبي , 2006:43) .

### البعد الثالث: الاستثارة الفكرية :

يهتم القادة فيها بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل , وان يبتعدوا عن الماضي , ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح وبذلك يشجع الإبداع , وتظهر أفكار جديدة , وطول للمشاكل من التابع , ويشترك في عملية تحديد المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة (مصطفى,2002:167) .

وفيها أيضا يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة , وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل. ( kenanaonline.com )

ويضيف (الشريبي والهلالي,2001) أنه يهتم القادة بتشجيع الإبداع , على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل وان يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير في القادة جهود أتباعهم , كي يكونوا مبدعين ومبتكرين (الشريبي,الهلالي 2001:21) .

وفي الحفز الفكري يقوم القادة التحويليين بتحفيز أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع ,من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل , وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة , وتناولها بطرق جديدة , والنظر إليها من زوايا عديدة .وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلافة, وتوسيع الآفاق , والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع (رشيد,2003:475) .

التشجيع الإبداعي :هو قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه , يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة , وتعليمهم النظر إلى الصعوبات , بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل , والبحث عن حلول منطقية لها (عيا صرة وحجازيين ,2006:95) .

والقائد التحويلي يعمل على الاستثارة الفكرية حيث يقوم بدعم الأفكار الخلافة , والإبداع في العمل , كما يشجع القائد التحويلي أتباعيه بمشاركتهم حل المشكلات بطرق إبداعية (عايش,2009:131) .

### البعد الرابع: الاعتبار الفردي :

ويتم فيها التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة , تراعى الاعتبارات الفردية ولكن بعدالة (الشريبي والهلالي , 2001:21) .

ويضيف (مصطفى,2002) أن القائد التحويلي يولي اهتماماً كبيراً وخصوصاً لكل الاحتياجات اللازمة للإنجاز والتقدم ويكون مدرساً أو معلماً خاصاً , بل يقوم بمشاركة التابعين في تحقيق مستويات عالية من الطاقات من خلال :

\* إيجاد فرص تعليمية جديدة بمناخ ملائم .

\* يظهر في سلوك القائد قبوله وإدراكه للاختلاف .

\* الإلمام بالاختلافات بين الاحتياجات والرغبات.

\* تشجيع طريقة الاتصال المتبادل والإدارة بالتجوال .

وإذا كان التابع يحتاج لإشراف إضافي , أو دعم لا بد من رؤية بحيث يتحقق التقدم والمثالية , وأن لا يشعر القائد تابعيه بأنهم محل اختبار الاستماع بطريقة فردية للآخرين , ومراعاة شعورهم بالمهمة الأساسية للقائد التحويلي وهي التفاوض مع التابعين (مصطفى,2002:169) .

الاهتمام بالمشاعر الفردية : تعنى اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه , وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل موظف بطريقة معينة , والعمل على تدريبهم وإرشادهم , لتحقيق مزيد من النمو والتطور (عيا صرة وحجازيين ,2006:95) .

وسماها (رشيد , 2009 ) الاهتمام الفردي , و ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها , ويتنبأ بها, دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة , وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم , واستعداداتهم الشخصية , علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم (رشيد , 2003:476) .

والقائد التحويلي يقدر الأفراد الذين يعملون معه , ويعزز ثقتهم بأنفسهم , ويكون قريباً من أتباعيه يتحسس حاجاتهم ويبدى اهتمامه بها ويشيع في مؤسسته ثقافة الاحترام والتقدير (عائش,2009:131).

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف , ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين , وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير

(kenanaonline.com)

وقد وضع (Sergiovanni , 1990) خمسة أبعاد للقيادة التحويلية وهي :

- القيادة الفنية : وهي التي تشمل التقنيات الإدارية والأساليب والطرق التي يلجأ إليها المدير في ممارسة مهامه .
- القيادة الإنسانية : وهي التي تشمل البعد الاجتماعي وشؤون الأفراد .
- القيادة التربوية : والتي من خلالها يثبت المدير الخبرة والمعرفة حول الأمور التربوية والمدرسية
- القيادة الرمزية : وتشمل التركيز على النموذج في السلوك , وعلى أهمية الأهداف .
- القيادة الثقافية : والتي من خلالها يساعد المدير في تعريف , وتحديد وتثبيت القيم المؤسسية والمعتقدات والثقافة المؤسسية , والتي تعطي المدرسة حريتها على مر الزمن , وهذه الأبعاد من شأنها من وجهة نظر سيرجيو فاني أن تجعل من المدرسة مدرسة فعالة وأكثر تحصيلاً (عيا صرة وحجازيين , 2006:69).

ويصف (Lethwood , 1978) في معظم آرائه عن القيادة التحويلية , أن هناك أربعة أبعاد أساسية عن القيادة التحويلية وهي:

- الأغراض: وتختص بالرؤية المشتركة للمدارس , علي نطاق واسع مبنية علي الاقتناع بأهداف المدرسة وأولوياتها وتوقعات الأداء العالي .
- الأفراد: ويتضمن ذلك التأييد الفردي , والاستثارة العقلية , والنماذج الجيدة للممارسة الفردية .
- البناء: ويركز على تشجيع القائد المشتت علي اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية عن طريق أنشطة تشجع المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها .
- الثقافة: ويتضمن هذا البعد تقوية ثقافة المدارس باستخدام آليات بيروقراطية متنوعة لاستثارة وتعزيز التغيير الثقافي وذلك باستخدام رموز وطقوس للتعبير عن القيم الثقافية باتصال مباشر ودائم بالمعايير والقيم والمعتقدات الثقافية , ومشاركة السلطة والمسئولية مع الآخرين .
- أي إن (Lethwood ) يري أن القيادة التحويلية تركز على تعزيز الهوية الثقافية للمؤسسة التعليمية , وقدرة الآخرين علي المشاركة في إحداث التغيير (مصطفى , 2005:438) .

وتجمل الباحثة أبعاد القيادة التحويلية من خلال الجدول التالي:

التأثير المثال (الكاريزما)	الحفز الفكري	الاستشارة العقلية	الاعتبار الفردي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحترام والثقة</li> <li>• الأداء المتميز</li> <li>• رؤية واضحة</li> <li>• يلتزم بأخلاقيات المهنة</li> <li>• يؤكد علي الحرية</li> <li>• يؤكد علي المشاركة</li> <li>• تدعيم الحوار</li> <li>• الجميع يُعجب بالقائد</li> <li>• الجميع يحترم القائد</li> <li>• يثق به تابعيه</li> <li>• الجميع يقتدي به</li> <li>• لديه أخلاقيات عالية</li> <li>• يؤثر بالآخرين</li> <li>• شخصيته جذابة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دافعية قوية نحو العمل</li> <li>• قائد ورمز</li> <li>• مثالاً للعاطفة</li> <li>• فهم الأهداف</li> <li>• يلتزم بالأهداف</li> <li>• يهتم بالرؤية المشتركة</li> <li>• زيادة بالوعي</li> <li>• يشجع العاملين</li> <li>• يجمع العاملين حوله</li> <li>• روح الفريق</li> <li>• ينشر الحماس</li> <li>• يهتم بالمستقبل</li> <li>• نظرتة تفاؤلية</li> <li>• آراؤه مقنعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يثير جهود تابعيه</li> <li>• يشجع الإبداع</li> <li>• يشجع الأفكار الجديدة</li> <li>• يشرك اتباعية</li> <li>• يحل المشكلات</li> <li>• يبتعد عن الماضي</li> <li>• يحدد الحقائق التي يؤمن بها</li> <li>• يقدم الحوافز لأصحاب الأفكار المبتكرة</li> <li>• ينظر إلي الأمام</li> <li>• يتفاعل مع تابعيه</li> <li>• يهتم بأرائهم</li> <li>• يقدر المجتهدين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التفاوض مع تابعيه</li> <li>• مراعاة شعورهم</li> <li>• يراعي الاعتبارات الفردية</li> <li>• هو بمثابة المدرب أو المعلم الخاص</li> <li>• يفرق بين الاحتياجات والرغبات</li> <li>• يقبل الاختلاف</li> <li>• يستمع للعاملين بطرق فردية</li> <li>• يتعامل مع العاملين بعدالة</li> </ul>

جدول رقم (2-4)

## أنماط القيادة التحويلية

يرى ( Burns,1978 ) أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن ما يلي :

القيادة العقلانية

القيادة الإصلاحية

القيادة الثورية

القيادة البطولية

القيادة الأيديولوجية

وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط , وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة فيما بينها , يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء المزيد من الضوء عليها.

### القيادة العقلانية:

في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبنى أفكار ومعارف وقيم معينة , كما يتناول بشكل نقدي قيماً وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية , يعد معلماً أخلاقياً والبيانات التحليلية تعد مُنظار . والشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلانياً. والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة. وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة (الهالي، 2001:26) .

### القيادة الإصلاحية:

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية , بسبب الحاجة إلى تأييد قوى من الأتباع , لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدرج , ولكن إلى أن تكون لديه أيضاً الرغبة في إصلاح المجتمع , أو على الأقل جانب منه، ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي :

\* سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع .

\* قد لا يشجع البناء الاجتماعي , والسياسي على مواجهة القضايا , والعمل على حلها.

\* غياب الإحساس بالهدف العام .

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي

والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها، وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً جوهرياً .

### **القيادة الثورية:**

الثورة تعنى إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك فإن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً . كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما قد تمكث في السلطة لسنوات قليلة فقط كما تكون أكثر ندرة . وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لابد وأن تتوفر لها عدة خصائص منها :

- أن تكون مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ، ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.
- أن تخاطب رغبات الجماهير ، وحاجاتهم وطموحاتهم ، ودوافعهم التي قد تكون كامنة ، ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.
- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي ، والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع (الهاللي، 2001: 28) .

### **أهداف القيادة التحويلية المدرسية:**

هدف القيادة التحويلية المدرسية هو الإرشاد المنهجي للمؤسسة التعليمية من خلال تبني نموذج جديد يدفع المنظمة لان تصبح مدعومة من اجل ذاتها، ويطبق أفرادها التغيير، ويمارسونه بإرادتهم فالتحول الناجح يحدث عندما يضرب بجذوره في المؤسسة التعليمية ، وعندما يحتوي كل فرد فيها التعبير في تفكيره وسلوكه ، وتسعى القيادة التحويلية لتحقيق عدة أهداف منها :

1- **مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعنونة مدرسية :** ويعنى ذلك أن فريق العمل ، يلاحظ ويخطط ويتحدث معاً، ويشجع كلا من القواعد السلوكية والمسئولية الجماعية والتحسين المستمر للمدرسين ، وذلك بتعليمهم بكيفية التدريس بطريقة أفضل ، وتتضمن هذه البيئة المدرسية التعاونية من القادة التحويلية ما يلي :

- \* وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه
- \* تقليل عزلة المدرسة .
- \* استخدام آليات روتينية لتأيد التغييرات الثقافية .
- \* اختيار فريق العمل الملتزم برسالة وأولويات المدرسة .
- \* مشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير .

2- مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية : القيادة التحويلية تحفز المعلمين على الاندماج في نشاطات جديدة , وبذل الجهد الإضافي , فاستخدام القادة التحويليين للممارسات , سيساعد بطريقة أساسية على العمل بشكل أكثر ذكاء , وليس بشكل أكثر جدية . فهؤلاء القادة يتشاركون في اعتقاد جوهرى , وهو أن فريق العمل بالمدرسة كمجموعة يستطيع تطوير حلول أفضل عن قيام المدير بذلك بمفرده , فالمشاركة بين المعلمين والمديرين يمكن أن تؤدى إلى :

- \* تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة .
  - \* وضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة .
  - \* تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقا, ورؤى الاعتبارات الشخصية .
  - \* الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها.
  - \* توضيح وتلخيص المعلومات الرئيسة عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.
- (مصطفى, 2005: 443)

3- تعزيز تنمية المعلم و دافعية المدرسين : دافعية لدى المدرسين من أجل تنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيمهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني , و يتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوى (عيسى, 2008: 30)

وتعزيز التنمية عند المعلمين تتم من أجل تنميتهم والارتقاء بهم , يتم تعزيزها من خلال بيئتهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني , وقد تم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة , ويشعرون أنهم منتمون بشكل قوى . ولذلك فإنه يتم تنمية المعلمين وتعزيزها عن طريق:

\* إعطائهم دور ايجابي في حل مشاكل المدرسة غير الروتينية , بهدف تحقيق الإصلاح المدرسي

- \* التأكيد على وضوح الأهداف (مصطفى, 2005: 444) .

## ممارسات القيادة التحويلية:

هناك مجموعة من الممارسات التي ينبغي أن يُلم بها مدير المدرسة كقائد تحويلي يمكن تقسيمها إلى عدة عناصر أساسية على النحو التالي:

### الأهداف:

وهي بمثابة النتائج التي تعمل المؤسسة من أجل تحقيقها من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة، وهناك أهداف للمؤسسة، وأخرى لأفراد الجماعة، وأهداف تخص القائد نفسه، وتظهر براعة القائد وقدرته وفاعليته في التوفيق بين مختلف الأطراف على الرغم من حدوث التعارض أحياناً بينها، وذلك من خلال الارتقاء بالأتباع، وصولاً إلى أن تكون أهداف الجماعة هي أهداف للأتباع، وهذا من أهم إنجازات القائد التحويلي في المدرسة.

(عياصرة وحجازين، 2006:111)

ويضيف (مصطفى، 2005) أن مدير المدرسة يسعى لتحقيق الأهداف بإتباع ما يلي :

- وضع رؤية مشتركة للمدرسة، وتوضيح معنى محدد لرؤية المدرسة، من حيث ما يحويه هذا المعنى من تضمينات عملية للبرامج والإرشاد.
- المبادرة بالعمليات التي تشترك فريق العمل في التنمية الجمعية للرؤية المشتركة مع استخدام كل الفرص المتاحة، لتوصيل رؤية المدرسة لفريق العمل، وآباء الطلاب والآخرين.
- مناصرة الرؤية الشخصية مع عدم إعاقة الرؤى الأخرى، بالإضافة إلى المناصرة الدائمة للتميز.
- الوصول إلى إجماع حول أهداف المدرسة وأولوياتها، وتشجيع المدرسين على إرساء ومتابعة أهداف النمو الشخصي والمهني، وإشراك المدرسين في المناقشة المستمرة لأهدافهم المهنية والشخصية.
- الانتفاع من أهداف المدرسة في عمليات صنع القرار، والتأكيد على الانسجام بين أهداف المدرسين وأهداف المدرسة.
- التعبير عن الآراء الذاتية الخاصة بالأهداف المهمة للمدرسة، وعقد الآمال على مستوى رفيع من الأداء، وإبداء الالتزام التام برفاهية التلاميذ.
- وضع حدود مرنة لما يفعله الأفراد، ومنح الأفراد حرية إصدار الحكم والتصرف في سياق الخطط الكلية لمدرسة وتوقع فريق العمل أن يكون مجدداً، يعمل بجد، محترف، وتضمن هذه السمات في معايير تعيين فريق عمل جديد. (مصطفى، 2005:442)

## الأفراد:

وهم جماعة العمل داخل المدرسة وتعد من أهم العناصر الأساسية في القيادة لأنها الوسيلة التي بواسطتها يتم تحقيق الأهداف، وهذه الجماعة هي: وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل، بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم ويعملون داخلها . (عياصرة وحجازين، 2006:111) .

- ومن ممارسات القائد التحويلي داخل المدرسة فيما يتعلق بالأفراد ما يلي :
- يسعى القائد التحويلي إلى معرفة المدرسين الأفراد بشكل كاف ، وذلك لفهم مهاراتهم واهتماماتهم الخاصة كما يجب عليه الاستماع بدقة لأفكار فريق العمل.
- يعمل القائد التحويلي على الاعتراف بإنجازات فريق العمل وامتداحه ، وتقديم الدعم المنفرد.
- يتمتع القائد التحويلي بنبض المدرسة ، ويقوم ببناء الاهتمامات الفردية للمدرسين ، ويجعل من ذلك نقطة البداية لتغيير المدرسة.
- يشجع القائد التحويلي المدرسين الفرادى على تجريب ممارسات جديدة تتفق واهتماماتهم، وتجاوبه بإيجابية لمبادرات المدرسين الخاصة بالتغيير طالما كان ذلك ممكناً.
- يتعامل القائد التحويلي مع الجميع بنفس الأسلوب ، دون أن يبدى تفضيلاً لأفراد أو لجماعات
- يتبع سياسة الباب المفتوح ، وشخص من السهل الوصول إليه والتعامل معه كما أنه يرحب بما يقدم إليه .
- يقوم القائد التحويلي بتقديم الأموال اللازمة لتحقيق التنمية المهنية ، كلما كان ذلك ممكناً كما أنه يقوم بدعم التغييرات التي يتفق عليها فريق العمل .
- تنمية الحساسية تجاه المشكلات الواقعة ، وتوفير الحفز العقلي ، وتشجيع فريق العمل على تقييم الممارسات التي يقومون بها، كما يشجعهم على تنقيح هذه الممارسات إذا لزم الأمر
- القائد التحويلي يسعى وراء الأفكار الجديدة من خلال زيارة المدارس الأخرى ، والاعتراف بالأداء المميز علانية ، والمشاركة في جميع مظاهر النشاط المدرسي فالقائد التحويلي يشكل نموذجاً للممارسات المهنية الجيدة .
- القائد التحويلي يتخذ من عمليات اتخاذ القرار المدرسي سبيلاً لنمذجة قيمة فحص المشكلات من وجهات متعددة ، ويعمل جنباً إلى جنب مع المدرسين للتخطيط للأحداث المميزة (مصطفى، 2005:444) .

## التركيب (البنية):

- القائد التحويلي يقوم بتوزيع المسؤوليات ، والسلطة الخاصة بالقيادة على جميع أفراد فريق العمل بالمدرسة، ويشرك فريق العمل في عملية صنع القرار ، ويأخذ في اعتباره آراء فريق العمل عندما يتخذ قراراته .
- القائد التحويلي يضمن إيجاد الحل الفعال لمشكلات الجماعة أثناء اجتماعاته بفريق العمل القائد التحويلي يسمح لأفراد فريق العمل ، بإدارة لجان اتخاذ القرار الخاصة بهم ، كما يوفر للمدرسين (أفراد،جماعات)الاستقلالية في اتخاذ قراراتهم .
- القائد التحويلي يعمل على إيجاد البدائل في ظروف العمل ، بحيث يتمكن فريق العمل من إيجاد وقت للتخطيط التعاوني ، ووقت للسعي وراء المعلومات المطلوبة للتخطيط واتخاذ القرار. (مصطفى، 2005:449) .

## الثقافة :

إن الجهود اللازمة لإعادة النسق الثقافي باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيسي ، تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه أو المعنيين بالعملية التربوية كافة ، وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير ، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق (عماد الدين ، 2003:22) .

القائد التحويلي يقوى ثقافة المدرسة عن طريق:

- توضيح رؤية المدرسة للتعاون بين المدرسين ، واحترام الطلاب والاعتناء بهم .
- إشراك فريق العمل في معايير التميز الخاصة بفريق العمل وبالطلاب .
- القائد التحويلي يستخدم آليات البيروقراطية لدعم العمل التعاوني ، من خلال تخصيص الأموال لإتاحة فرص التعاون ، إيجاد المشروعات التي تفيد في العمل ، الذي يشارك في قيم ومعايير ورؤى المدرسة
- القائد التحويلي يشرك الآخرين في السلطة ، والمسئولية فهو يعمل على إزالة الحواجز بين المدرسين ، والمديرين والجماعات الأخرى في المدرسة .
- القائد التحويلي يستخدم الرموز والمناسبات الاجتماعية التي يشارك فيها معظم أفراد فريق العمل (مصطفى، 2005:449) .

## وظائف القائد التحويلي :

يرى (الهواري, 1996) أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي:

- 1- إدراك الحاجة للتغيير : بما أن القائد التحويلي داعية تغيير, فهو يقوم بإقناع الناس بحاجاتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية , مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة , للتغيير على أساس فردي , لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
- 2- تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته , والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع .
- 3- اختيار نموذج التغيير : يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتة , من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة , وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
- 4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة : يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم , والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد , لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة , لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.
- 5- إدارة الفترة الانتقالية : وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم , والوهم بعظمة هذا القديم, وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.
- 6- تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير, أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ , والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمتردددين, إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة , وليس نقطة وصول (الهواري, 1996:81).

ويرى (ستب, 1993) أن من وظائف القائد التحويلي هو أيضاً :

- يدير التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة , وتجميع المعلومات , وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية .
- يشرف على إدارة التعقيد :** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة , بغض النظر عن درجة التغيير, والغموض واختلاف الأهداف .
- يُكيف المنظمة مع التوجه العالمي :** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بوضع رؤية مستقبلية , ذات توجه عالمي بكل مستوياته , وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي , وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

**يدير الفرق العالمية :** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات , والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة , لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية. **يشرف على إدارة المفاجآت :** على القيادات التحويلية أن تنمي قدراته و مهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة. **يدير التعليم و التدريب المستمر :** وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات , والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها ( ستب , 1993: 71) .

### **خصائص القيادة التحويلية والقائد التحويلي :**

تمتاز القيادة التحويلية، بعدد من الخصائص من أهمها كما ذكرها ( Groves, 1996 ) ما يأتي :

- تهيئ الفرص لتحمل المخاطر المختلفة .
  - تعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم .
  - تؤكد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل .
  - تتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم .
  - تتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة، وتوفير المصادر المتنوعة للعاملين.
  - ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها.
  - تشجع الإبداع والنمو المستمرين.
  - تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة .
- وإن القائد التحويلي يمتاز بخصائص عديدة حددها (Koehler & Pankowski, 1997) فيما يأتي :

- قوة التحمل والطاقة العالية والديناميكية .
- المثابرة , وتقديم الدعم والسلطة للعاملين لرقابة العمليات الإدارية , وبخاصة عند ظهور مقاومة للتغيير .
- المصداقية لما لها من تأثير في نظرة المرؤوسين إلى قائدهم , وزيادة ولائهم للقائد .
- التأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات المؤثرة ، لا السيطرة واستخدام السلطة .

وأشار (Bass, 1994) إلى أن القائد التحويلي يمتاز بأن :

- لديه رؤية واضحة، يحققها باستخدام طرقاً ووسائل أخلاقية، ويُفضل مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، ويشجع الإبداع، ويثق بالعاملين، ويفسح المجال أمامهم للنمو والتطوير وتحقيق ذاتهم .

وهذا القائد يختلف عن غيره من القادة في عدد من الخصائص منها:

- إنه صاحب رؤية مستقبلية، ولديه اعتقاد وحماس للعمل عضواً في فريق ، أو جماعة من القادة التحويليين، وهو مسئول تغيير وتطوير، يسعى إلى تطوير ثقافة تنظيمية جديدة ، وهو مبدع وشجاع ، محب للمخاطرة المحسوبة، في التفكير وفي التنفيذ، يؤمن بقيمة الإنسان، توجهه قيم أخلاقية محورية ويتصرف في ضوءها، وهو دائم التعلم، ولديه القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد، يثق في نفسه ، ويتسم بالاستقامة الأخلاقية ، وواضح في وضع الهدف، ويعمل على تحفيز العاملين (الشريفى ،عباس والتتح،منال، 2010:25) .

ويري (العمرى، 2004) القائد التحويلي لكي يستطيع إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:

- القائد التحويلي هو شخص قادر على إيجاد رؤية ورسالة للمنظمة ، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.

- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده ، هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.

- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف ، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحِب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير(العمرى،2004:43) .

ويضيف (مصطفى،2002) خصائص أخرى منها :

- القائد التحويلي متمكن في الاتصال ولديه قدرة علي مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور علي قدر عقولهم كلا حسب خصائصه وثقافته .

- لديه المصداقية حيث إن التابعين يؤمنون بنزاهته واستقامته

- لدية طاقة كبيرة وهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه والاستجابة لحاجاتهم المختلفة(مصطفى,2002:173)

ويضيف (العمري,2004) ما يلي :

- القادة التحويليين هم عنصر تغيير مهم المهني والشخصي إحداث تميز وتحويل المدرسة للوضع المنشود المبرر من وجوده نقل العاملين نقلة حضارية فهو يتمتع بثقة عالية , وبوعي بعيد عن الصراعات الداخلية (العمري,2004:32) .

ويضيف (الهوراي ,1996) أن القائد التحويلي :

- يشعر إن مبرر وجوده , هو نقل الناس نقلة حضارية .حيث أهدافه العالية ومعاييرها, وعليه أن يحول التابعين إلي قادة ومبدعين , وذلك من خلال القدوة والمثل العليا لديه القدرة علي أن يستثير المشاعر بين العاملين ويقدم الحلول الجذرية لمشاكلهم ويساعدهم علي حلها .  
- يُعبر عن مشاعر التابعين التي لا يستطيعون هم التعبير عنها حتى علي المستوي الشخصي .

- يسعى القائد التحويلي إلي الارتقاء بالتابعين , فإذا كان التابعيين يتكلمون عن حاجاتهم الفسيولوجية فانه يدعوهم إلي التفكير في حاجاتهم الاجتماعية , وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم وأعدائهم والبشرية بشكل عام .

- يستخدم السيكلوجية العامة (الجماهير) وذلك من خلال (جاذبية الشخصية, القيادة الإلهامية, الاستنارة العقلية, الاهتمام الفردي) . وذلك يؤدي إلي وجود دافع وأداء أقوى وأفضل مما كان متوقعاً.

- يستخدم القائد التحويلي مجموعة من الشعارات والرموز والمصطلحات بهدف رفع الوعي والإلهام والاستنارة الفكرية فهو يتحدث عن القوة والتأثير والإلهام , والاحترام والرؤية والتزويد بها والرسالة والإحساس بها والطاقة والوعي والحضارة والتفكير الأبتكاري والفهم والمفاهيم وغيرها

- يري القائد التحويلي نفسه أنه ذو رؤية خاصة , وصاحب رسالة وهو ينظر إلي بعيد ولا ينظر تحت رجليه ويرى الأشياء البعيدة المستحيلة المنال أشياء يمكن تحقيقها بالصبر والمثابرة والعزيمة , والإصرار فهو فعلا كالجمال (الهوراي ,1996:64) .

وتضيف الباحثة أن القيادة التحويلية لامركزية حيث تُحقق قدر عالٍ من التفاعل في النظام التربوي ، وتحقيق العدالة والمساواة في توزيع الخدمات التعليمية والتربوية . وإيجاد جواً من الأمان والاستقرار، والاستمرار في العمل . وعملية اتخاذ القرارات تكون مشتركة بين جميع العاملين مما سيخفف العبء عن الجميع ، ويسهل العمل بالإضافة لتحقيق الرضا ، ومنح الحقوق والامتيازات التي يستحقها كل فرد كلاً حسب مجهوده ، هذا يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وزيادة إحساسهم بالعدالة . حيث العمل مبني على التفويض وتوزيع المهام كلاً حسب قدراته بعيداً عن احتكار الإدارة لشخص واحد.

كما تعمل القيادة التحويلية على استثارة المرؤوسين ، وإشراكهم في العمل في ظل علاقات إنسانية سامية ، تعمل على إشباع الحاجات الفردية بكل جوانبها وخاصة النفسية والاجتماعية. ويقع على عاتق مدير المدرسة كونه القائد فيها، أن يجمع بين المحافظة والتجديد ، و يتم أداء العمل بانتظام ، وفي نفس الوقت أن يكون حريصاً على أن يُجدد في الأساليب والطرق بما يضمن زيادة الدافعية لدى العاملين ، وان يكون في جاهزية مستمرة لأي تغيير يمكن أن يطرأ حيث نجد أن النمط القيادي يتكون للمدير بشكل عشوائي من خلال الممارسة المستمرة لنمط معين ، ويتحول عادة تحقق للفرد الطمأنينة والاستقرار، قد يكون من الصعب تغييره أو حتى تعديله لان أي تغيير قد يُشعره بالاضطراب ، ويكون خائفاً من الجديد لمجرد أنه اعتاد على القديم ، أو الخوف من تحمّل المسؤولية أن لم يتوافق مع إدارة المدرسة.

وإن القادة التحويليين يشتركون في مجموعة من الخصائص، التي تميزهم عن القادة الإداريين التقليديين، حيث إنه يمكن اعتبارهم كمحركين لجهود التغيير، والتطوير في المدرسة، ولديهم القدرة علي التعامل مع المواقف المعقدة المتنوعة، والتكيف مع الظروف المختلفة، ومعالجة المشكلات بصورة منظمة، كما أن لديهم بعد النظر، والقدرة على التخيل، ومن تم ترجمة هذه الرؤى إلى خطط إجرائية، يشاركون الآخرين في تحقيقها، إضافة إلى تفهم كيفية تأثير أقوالهم، وأفعالهم على الآخرين، وعلى إثارة دافعيتهم، وحماسهم، للاقتداء بهم.

وأنه من الضروري للقادة التحويليين أن يواصلوا التعلم، والاطلاع على كل ما هو جديد، وخصوصاً ما يتعلق بالإدارة المدرسية ، وسير الحركة التعليمية فيها لان ذلك ينعكس على سلوكياتهم، واتجاهاتهم ، وأنماطهم القيادية، فيتم تعديلها، حسب تعدد المواقف وتنوعها.

## استراتيجيات القيادة التحويلية :

هناك مجموعة من الاستراتيجيات يستخدمها المديرون التحويليون بالمدارس وهي على النحو التالي :

- زيارة كل الفصول بشكل دائم ومستمر , وتشجيع المدرسين على زيارة بعضهم البعض في الفصول .
- مشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمدرسة في تداول الأهداف , والأفكار والمعتقدات والتصورات في بداية كل عام .
- مساعدة المدرسين على العمل بشكل أذكى بالبحث عن تفسيرات مختلفة , وفحص الافتراضات , ووضع المشاكل الفردية في منظور وسع للمدرسة ككل , وتجنب الالتزام بالحلول المقدمة مسبقاً , أو الحفاظ على عمل المجموعة وعدم فرض التصور الخاص بالمدير .
- استخدام فرق بحثية إجرائية , وفرص لتحسين وتطوير المدرسة كطريقة لمشاركة السلطة , وإعطاء كل فرد مسؤوليات , وشمول فريق العمل في وظائف أكثر مسئولية , وبالنسبة لغير المشاركين يطلب منهم أن يكونوا موضع مسئولية عن اللجنة .
- تحديد الأشياء الجيدة والتعرف على أداء فريق العمل , وأداء الطلاب المساهمين في تحسين المدرسة .
- القيام بمسح لرغبات واحتياجات فريق العمل , وتقبل اتجاهات وفلسفات المدرسين , واستخدام الإنصات النشط الايجابي , والعناية بالآخرين .
- السماح للمدرسين بتجريب الأفكار الجديدة , ومناقشة الأبحاث معهم , وطرح الأسئلة للتفكير فيها .
- استخدام آليات بيروقراطية لمساندة المدرسين , وأن نجعل المدرسين مسئولين عن كل التلاميذ وليس فصولهم فقط (مصطفى , 2005:445) .

وترى الباحثة أن العمل على تحقيق تلك الاستراتيجيات بالطبع , يعود بالنفع الكبير على المؤسسة التعليمية ككل حيث المدير قائد تحولي متميز جميع العاملين يتقون به بشكل كبير , وتجمعهم علاقات الأخوة والترابط في العمل , حيث الأهداف واضحة ومدرسة لدي الجميع , والدافعية متوفرة بقوة نحو تحقيق الأهداف , والارتقاء بالمدرسة هذا الجو الايجابي داخل المنظومة المدرسية , ينعكس بالإيجاب على مستوى الطلاب الذين هم محور العملية التعليمية .

## القيادة التحويلية من وجهه إسلامية :

قال تعالى في كتابة الكريم : ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ  
الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴾ (الأحزاب, 21)

خص الله تعالى رسولنا الكريم بمهارات وخصائص قيادية , أصبحت نهجاً لمن أراد أن يحقق  
الفلاح في عمله وعمله , وقد نهل من علمه وأساليبه وأخلاقه وسحر شخصيته السابقون من  
صحابه بررة , وتابعين أختيارا , وعلماء أجلاء فكان من نجاحهم ما يستحيل أن تطويه السنون ,  
فعلمهم وعملهم منارات لمن ابتغي أن يستشعر ما كانوا عليه من حفاصه وفصاحة وريادة  
(عايش, 2008:114) .

ويرى (الغامدي , 2001) أن النبي القائد "محمد صلى الله عليه وسلم" هو أعظم قائد تحويلي  
على مر التاريخ , ويشهد بذلك سلوكه القيادي , وخصائصه القيادية العظيمة , فالمهمة العظيمة  
التي أوكلت إلى النبي محمد صلى الله عليه وسلم لم يكن من السهل لأي إنسان أن يقوم بها,  
حيث كانت المسئولية جسيمة , وأعباؤها ثقيلة, فقد أوكلت إلى خاتم النبيين صلى الله عليه وسلم  
مهمة تحويل المجتمع الكافر المعظم للأصنام إلى مجتمع مسلم , يوحد الله سبحانه وتعالى  
ويعبده على بصيرة, ولكون النبي العظيم محمد صلى الله عليه وسلم يتمتع بخصائص وصفات  
عديدة لم تتوفر في غيره من بني البشر, فقد قام بحمل الأمانة خير قيام , وتحقق له الهدف,  
وتمكن بنصر من الله من قهر الكفر ورفع لواء الإسلام خفاقا في الجزيرة العربية كلها ولم يغادر  
الحياة الدنيا حتى أكمل الدين مصداقا لقوله تعالى ﴿ أَلْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتَمَمْتُ عَلَيْكُمْ  
نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا ﴾ (المائدة:3)

المواقف كثيرة التي تبين كيف أن "الرسول صلى الله عليه وسلم" كان يشرك أصحابه في صناعة  
القرار, ويستثير تفكيرهم في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم , وتحديد الموقع في غزوة بدر  
وحفر الخندق في غزوة الأحزاب. ويقول الله تعالى ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ  
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ ( آل عمران: 159)

وحرص النبي " محمد صلى الله عليه وسلم " على استثارة التفكير في المنهج ومن دلائل ذلك ما  
ورد عن معاذ بن جبل رضي الله عنه أن "رسول الله صلى الله عليه وسلم" حين بعثه إلى اليمن  
فقال كيف تصنع إن عرض لك قضاء قال أقضى بما في كتاب الله قال فإن لم يكن في كتاب  
الله قال فبسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم قال فإن لم يكن في سنة "رسول الله صلى الله عليه  
وسلم" قال أجتهد رأيي لا آلو , قال فضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم صدري ثم قال الحمد  
لله الذي وفق رسول الله صلى الله عليه وسلم لما يرضى رسول الله صلى الله عليه وسلم .

والرسول عليه الصلاة والسلام كان أروع مثالا في مراعاة الاعتبارات الفردية بين الناس ، وفي ذلك فإن الرسول صلى الله عليه وسلم المثل الأعلى في العطف والرحمة والرفق، وصفه القرآن الكريم بالرحيم في قوله تعالى ﴿ لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴾ (التوبة: 128 )

وبالرحمة في قوله تعالى ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾ (الأنبياء: 107)

ويقول صلى الله عليه وسلم في الاهتمام بالرحمة (ألا كلكم ا راع وكلكم مسئول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع، وهو مسئول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته، وهو مسئول عنهم ) (مسلم، 1992، ج2: 1459).

وفيما يدل على الاهتمام الإنساني من الرسول صلى الله عليه وسلم برعيته ، حديث معاوية بن الحكم السلمي رضي الله عنه حيث قال "بينما أنا أصلي مع (رسول الله صلى الله عليه وسلم) إذ عطس رجل من القوم فقلت "يرحمك الله" فرماني القوم بأبصارهم فقلت وا ثكل أمياه ما شأنكم ؟ تنظرون إلى فجعلوا يضربون بأيديهم على أفخاذهم فلما أريتهم يصمتونني سكت فلما صلى (رسول الله صلى الله عليه وسلم) فبأبي هو وأمي ما رأيت معلماً قبله ولا بعده أحسن تعليماً منه فوالله ما نهرني ولا ضربني ولا شتمني قال: إن هذه الصلاة لا يصلح فيها شيء من كلام الناس إنما هو التسبيح والتكبير وقراءة القرآن.

وكان (رسول الله صلى الله عليه وسلم) يعطي كل واحد من جلسائه وأصحابه حقه من الالتفات إليه والعناية به، حتى يظن كل واحد منهم أنه أحب الناس إلى رسول الله.

وكذلك أيضا بالنسبة للحفز الإلهامي كان صلى الله عليه وسلم يستثير أصحابه ويلهب حماسهم في ميادين القتال وفي التنافس في العبادة للفوز بالجنة والنجاة من النار ، ولعل بشارته صلى الله عليه وسلم للعشرة المبشرين بالجنة لدليل جلي على تحفيز الرسول صلى الله عليه وسلم لأصحابه ومن يأتي بعدهم من المسلمين للعمل بأقصى الطاقات لبلوغ تلك المنزلة العظيمة ، ومن ذلك وعده لسراقة بن مالك بسواري كسرى إن هو دخل الإسلام وخلا سبيله وصاحبه أبا بكر عندما كانا في الغار. ومن ذلك ما ورد أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يوماً يعظ النساء فقال لهن "ما منكن امرأة تقدم ثلاثة من ولدها إلا كانوا لها حجابا من النار ، فقالت امرأة واثنين فقال واثنين فهذا دليل على حفزه صلى الله عليه وسلم للنساء على دفع أبنائهن للجهاد. (الغامدي، 2001: 86 )

وتضيف الباحثة أن القيادة الحكيمة لها الدور الأعظم في الإدارة من أجل الصالح العام والوصول للهدف ودور خالد بن الوليد في غزوة مؤتة يؤيد ذلك عندما تسلم الراية وأدرك أن جيش المسلمين سيُهزم إذا استمر علي حاله فوضع الخطة الحكيمة التي غير من خلالها أوضاع الجيش وحول الميمنة إلى ميسرة والميسرة ميمنة والمقدمة إلى مؤخرة حتى ظن الروم بأن مدداً جديد قد وصل المسلمين وبالقيادة الحكيمة لخالد بن الوليد التي قام فيها بالتغيير والتحويل للأوضاع الجيش وصل المسلمين إلى النصر. مدير المدرسة القائد تحويلي هو يؤمن بالله تعالى يُبصر بالحق , والهدى ويخلص النية في عمله لوجه الله , دوره أبوي في تربيته أبنائه الطلبة , والأخ الناصح المرشد للمعلمين , لديه رؤية مستقبلية واضحة , يمتلك مهارات إعداد الخطط ومتابعتها , ويراعي العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المدرسة , يُكثر من التفويض والتشاور اقتداء بالرسول الأعظم فكل فرد يشعر أنه جزء مهم من المدرسة فهو يبارك ويثني أي مبادرة ذاتية وينمي الدافعية نحو العمل والرغبة المستمرة نحو النجاح المتميز.

وتختتم الباحثة بقولها "من أراد الله به خير يفقهه في الدين " وديننا الحنيف جاء كاملاً مكملاً بجميع أمور حياتنا, وجاء يصلح لكل زمان ومكان, والاطلاع على سنة المصطفى محمد صلي الله عليه وسلم يُغني عن الاطلاع على عشرات الكتب الحديثة في الإدارة والقيادة . ومفهوم القيادة التحويلية نعتقد أنه حديث ولكنه موجود منذ عهد النبوة ورسولنا كان أعظم قائداً تحويلياً شهدته البشرية أجمعين وهكذا كان رسولنا الأعظم "محمد صلي الله عليه وسلم " القدوة والمثل الأعظم وما أروع أن يتمثل مدير المدرسة من أخلاقيات المصطفى في تعامله مع الآخرين وأن يقتدي بهداه فهو خير الهادي .

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

- الدراسات الخاصة بموضوع ضغط العمل
- الدراسات الخاصة بموضوع القيادة التحويلية
- التعقيب علي الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة :

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة , واختارت الدراسات المتعلقة بضغوط العمل العربية , والأجنبية , ومن ثم الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية العربية والأجنبية, وهي مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي :

## أولاً: الدراسات المتعلقة بضغوط العمل

### الدراسات العربية :

1- دراسة أبو مصطفى وآخرون(2011) بعنوان : "الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلم الفلسطيني" .

#### أهداف الدراسة:

- التعرف إلى العلاقة بين كل من الضغوط المهنية ، والرضا الوظيفي ، لدى المعلم الفلسطيني .

- التعرف إلى الفروق المعنوية في مقياس كل من الضغوط المهنية ، والرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات: النوع الاجتماعي ، نوع المدرسة ، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

المنهج المستخدم: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي , وتكونت عينة الدراسة من(330 ) معلماً ومعلمة من معلمي مجتمع الدراسة ومعلماتها في مدارس كل من التعليم العام الحكومية، ووكالة الغوث للاجئين الفلسطينيين في محافظة خان يونس. وقد استخدم مقياس الضغوط المهنية للمعلم الفلسطيني ، ومقياس الرضا الوظيفي للمعلم الفلسطيني .

#### نتائج الدراسة:

- توجد علاقة سالبة دالة بين كل من الدرجة الكلية لمقياس الضغوط المهنية ، والرضا الوظيفي ، لدى المعلم الفلسطيني.

- لا توجد فروق معنوية في الدرجة الكلية لمقياس الضغوط المهنية ؛ تبعاً لمتغيري : النوع الاجتماعي، ونوع المدرسة.

- توجد فروق معنوية في الدرجة الكلية لمقياس الضغوط المهنية ؛ تبعاً لمتغيري : المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة ، لصالح حملة درجة الدبلوم، وسنوات الخدمة من 1 - 5 سنوات.

- توجد فروق معنوية في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي ؛ تبعاً لمتغيرات : النوع الاجتماعي ، نوع المدرسة ، والمؤهل العلمي ، لصالح الذكور ، معلمي مدارس التعليم العام الحكومية ومعلماتها ، وحملة درجة الدبلوم،

- لا توجد فروق معنوية في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي؛ تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

## 2- دراسة خليفات والمطارنة (2010) بعنوان : "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن" .

أهداف الدراسة :

- التعرف إلى أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن
- التعرف إلى الاختلافات في درجة تقديرات أفراد عينة الدراسة لأثر ضغوط العمل تبعاً لمتغيرات الدراسة
- المنهج المستخدم : استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي , وتم توزيع استبانتيين على عينة الدراسة البالغ عددها (331) مديراً ومديرة و(985) معلماً ومعلمة
- نتائج الدراسة :
- مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزي لمتغير النوع وكانت لصالح الإناث .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزي لمتغير سنوات الخدمة وكانت لصالح الأقل خدمة .

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

أهداف الدراسة :

- التعرف إلى درجة ضغط العمل التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة.
- معرفة الاختلافات في درجة تقديرات عينة الدراسة من المدارس لدرجه ضغوط العمل التي تواجههم تبعاً لمتغيرات الدراسة.
- تحديد أهم السبل للتغلب على ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم.
- المنهج المستخدم :استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , وقام ببناء استبانة مكونة من خمس مجالات و(61) فقرة وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (374) مديرة.

نتائج الدراسة:

- يتعرض مديرو المدارس الحكومية بمحافظات غزة لمستوى متوسط من ضغط العمل .
- لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة سوى متغير النوع , وكانت لصالح الإناث , والمؤهل العلمي لصالح فئة حملة الماجستير فأعلى .
- توجد فروق دالة إحصائية في متغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية , وفروق في متغير الدوام الدراسي , وكانت لصالح الدوام المسائي ودوام الفترتين .

#### 4- دراسة يار كندي (2008) بعنوان : " ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة " .

هدفت الدراسة :

- مستوى ضغط العمل لدى مديرات المدارس , ومعرفة مستوى القيادة التربوية لدى مديرات المدارس .
  - تحديد وجهة الضبط لدى مديرات المدارس والتعرف على علاقة ضغوط العمل بالقيادة التربوية .
  - تحديد الفرق في درجات كل من ضغوط العمل , والقيادة التربوية , ووجهة الضبط باختلاف المتغيرات ( المرحلة التعليمية , المؤهل , سنوات الخدمة ) .
- المنهج المستخدم : استخدمت الباحثة مقياس ضغوط العمل وهو من إعدادها , واختبار القيادة التربوية من إعداد (محمد مرسي) ومقياس وجهة الضبط من إعداد (علاء الدين كفاي) واستبانة البيانات الأولية من إعداد الباحثة وتكونت عينة الدراسة من (96) مديرة .
- نتائج الدراسة :

- يعاني حوالي (36.5%) من أفراد العينة من ضغوط العمل و (79%) من أفراد العينة يعانون من عدم قدرتهم على استخدام جوانب القيادة التربوية , وتتميز 36% من أفراد العينة بوجهة الضبط الخارجي .
- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين ضغوط العمل , ووجهة الضبط .
- لا توجد علاقة دالة إحصائية في درجات ضغوط العمل والقيادة التربوية ووجهة الضبط وفقاً للمتغيرات ( المرحلة التعليمية , المؤهل , الخدمة ) .
- توجد فروق دالة إحصائية في وجهة الضبط بين العاملات في المرحلة الابتدائية والثانوية لصالح الأخيرة .

5-دراسة الشامان (2005) بعنوان : "مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض" .

أهداف الدراسة :

- التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية التي تواجه مديرات المدارس .
  - التعرف على درجة تأثير متغيرات الدراسة على مصادر الضغوط .
- المنهج المستخدم : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت ببناء استبانة لجمع المعلومات . وتكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس بمدينة الرياض والبالغ عدد مدارسها (1576) مدرسة ، وتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد الدراسة .
- نتائج الدراسة :

- جاءت أهم مصادر ضغوط العمل مرتبة كالتالي ( كمية العمل,النمو المهني ,اتخاذ القرارات , غموض الدور ,الاتصال,صراع الأدوار,نوع العمل,البيئة المادية)
- كلما زادت خبرة المدير قل ضغط العمل , وكلما قلت الخبرة زاد الضغط .

6-دراسة الطعاني (2005) بعنوان: "مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك من وجهة نظرهم" .

أهداف الدراسة :

- التعرف إلى درجة وجود مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم .
  - التعرف إلى درجة وجود مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية باختلاف متغيرات النوع, الخدمة, مستوى المدرسة والتفاعل بينهما.
- المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , حيث تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس بمحافظة الكرك والبالغ عددهم (212) وطبقت عينة الثبات علي(17) منهم وطور الباحث أداة استخدمها لقياس مصادر ضغط العمل وتتألف من (60) فقرة موزعة على تسعة محاور .
- نتائج الدراسة:
- درجة وجود مصادر ضغط العمل بدرجة كبيرة من الضغط مرتبة تنازليا كالتالي : العلاقة مع المجتمع ,مع التلاميذ,

- درجة وجود مصادر ضغط العمل بدرجة متوسطة من الضغط مرتبة تنازليا كالتالي :العلاقة مع القادة التربويين ,عدم الرضا الوظيفي , التطور والنمو المهني ,آلية الصراع ,المشكلات الشخصية لمدير المدرسة ,غموض الدور .

7- **دراسة مصطفى (2005) بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي العام "دراسة ميدانية" .**

أهداف الدراسة :

- التعرف إلى آثار المديرين والأخصائيين الاجتماعيين , والمعلمين في المدارس الثانوية عن ضغط العمل والالتزام الوظيفي .

- أثر كل من العمر , والمؤهل والخدمة في العلاقة بين ضغط العمل , والالتزام الوظيفي .

المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث يدرسها كما هي بالواقع .

ويكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد العينة البالغ عددهم (1035) موزعة كالتالي (540)

معلمين (408) أخصائيين اجتماعيين و (87) للمديرين وصمم الباحث استبانته مكونة

من (76) فقرة .

نتائج الدراسة :

- لا توجد علاقة بين العمر الزمني , والالتزام الوظيفي بالنسبة للمعلمين .

- أن المدراء غير راضين عن الرواتب والمكافأة .

- لا توجد علاقة بين المؤهل , لكل من معلمين ومديرين وأخصائيين .

- أكثر مسببات الضغط هي مشاكل الطلبة المشاغبين .

- كلما زاد الالتزام الوظيفي داخل العمل أدى ذلك للتقليل من درجة الشعور بضغط العمل.

8- **دراسة العلفي (2004) بعنوان: "فعالية أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بضغط العمل" .**

أهداف الدراسة :

- التعرف إلي فعالية أداء مديري المدارس الثانوية , وعلاقتها بضغط العمل .

- تحديد مستوي الشعور بضغط العمل من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم .

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين فعالية أداء مدير المدرسة , وضغط العمل من وجهه نظر

المديرين.وتأثير كلا من ( النوع, سنوات الخدمة ) علي ذلك .

المنهج المستخدم : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , واستخدم أداة قياس ضغط العمل وتكونت عينة الدراسة من (89) مدير ومديرة (350) مدرس ومدرسة بالمدارس الثانوية. نتائج الدراسة :

- جاء ترتيب ضغوط العمل كما يدركها المديرون كالتالي (بيئة العمل,النمو المهني , كمية العمل ,الإشراف , صراع الدور , غموض الدور,نوع العمل, بيئة الدراسة )
- وجود فروق داله إحصائياً في مستوي ضغوط العمل الناتجة عن النمو المهني وبيئة العمل لدي مديري المدارس وفقاً للنوع .
- وجود فروق داله إحصائياً في مستوي ضغوط العمل الناتجة عن غموض الدور وصراع الدور وفقاً لسنوات الخدمة .
- وجود فروق داله إحصائياً في مستوي ضغوط العمل وفقاً لحجم المدرسة .
- توجد علاقة سالبة غير داله إحصائياً بين فعالية أداء المدير , ومستوي ضغط العمل لدي مديري المدارس.

## 9- دراسة ثابتة (2003) بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاه نحو مهنة التدريس لدي المعلمين بمحافظة غزة".

أهداف الدراسة:

- التعرف إلي الفروق بين متوسطات ضغوط العمل , والفروق بين متوسطات الاتجاه نحو مهنة التدريس.
- التعرف إلي طبيعة العلاقة بين ضغط العمل , والاتجاه نحو مهنة التدريس لدي المعلمين والمعلمات بمحافظة غزة .
- الكشف عن دلالة الفروق بين ضغط العمل والاتجاه نحو التدريس تعزي لمتغيرات الدراسة (النوع,التخصص,سنوات الخدمة,المرحلة التعليمية ,المؤهل).
- المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانة لقياس الضغط من إعدادة , واختبار الاتجاه نحو مهنة التدريس واشتملت العينة علي (375)من معلمي ومعلمات المرحلتين الأساسية والثانوية بقطاع غزة.

نتائج الدراسة:

- توجد فروق داله إحصائياً بين متوسطات المعلمين والمعلمات في الأبعاد التالية (العائد المادي, أولياء الأمور, الإنهاك الوظيفي, العلاقة مع الرؤساء والزملاء والموجة الفني , المكانة الاجتماعية) وجميعها لصالح الذكور. في حين لا توجد فروق بالأبعاد التالية (الرضا الوظيفي,العبء المهني,الأمن الوظيفي).

- لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزي لمتغير سنوات الخدمة .
- توجد فروق دالة إحصائياً تعزي لمتغير المرحلة التعليمية في البعد المتعلق بالعبء الوظيفي وذلك لصالح معلمي المرحلة الأساسية .
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ضغوط العمل والاتجاه نحو مهنة التدريس لدي المعلمين والمعلمات علي الدرجة الكلية لأبعاد إستبانة ضغط العمل باستثناء بعد العلاقة مع أولياء الأمور والتلاميذ.

#### 10- دراسة العمري (2002) بعنوان: "ضغوط العمل عند المعلمين" دراسة ميدانية"

أهداف الدراسة :

- اختبار العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية , والمتغيرات الوظيفية من جهة , وضغوط العمل من جهة أخرى بمدارس الرياض الحكومية.
- المنهج المستخدم: تم استخدام عينة عشوائية بلغت (472) معلماً. اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء: مقياس ضغوط العمل، و المتغيرات الوظيفية للمعلمين (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور، وطبيعة العمل، والأمان الوظيفي)، و المتغيرات الديموغرافية (العمر، والراتب الشهري، ومدة الخدمة). تم استخدام الانحدار المتعدد لتحليل البيانات.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، والراتب الشهري، ومدة الخدمة) وضغوط العمل.
- وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الوظيفية (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور، وطبيعة العمل، والأمان الوظيفي) وضغوط العمل عند المعلمين.
- تبين أن المتغيرات الوظيفية أكثر تأثيراً على ضغوط العمل من المتغيرات الديموغرافية.

#### 11- دراسة حسانين (2000) بعنوان: "أثر المناخ المدرسي والضغوط الواقعة على المعلم على تدخله في معالجة المشكلات السلوكية لتلاميذ" .

أهداف الدراسة :

- التعرف إلى أثر اختلاف الثقافة على كل من الضغوط الواقعة على المعلم , والمناخ السائد داخل المدرسة ودرجة تدخل المعلم لمعالجة المشكلات السلوكية للتلاميذ .

- الكشف عما إذا كان للضغوط الواقعة على المعلم , والمناخ المدرسي تأثير على درجة تدخل المعلم في معالجة وتعديل سلوك التلاميذ .
- التعرف إلى دور النوع و سنوات الخبرة في التأثير على متغيرات الدراسة .
- المنهج المستخدم: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة ضغط العمل وتكونت عينة الدراسة من (207) معلماً ومعلمة .
- نتائج الدراسة :
- لا توجد تأثيرات دالة إحصائياً لكل من متغير النوع , والخبرة على درجة تدخل المعلم لحل مشكلات التلاميذ السلوكية .
- لا توجد تأثيرات دالة إحصائياً لنوع على مستوى الضغوط الواقعة على المعلمين .
- يوجد تأثير دال إحصائياً لنوع الثقافة على مستوى الضغوط على المعلمين .
- يوجد تفاعل دال إحصائياً بين الضغوط الواقعة على المعلم , والمناخ المدرسي يؤثر على درجة تدخل المعلم في معالجة مشكلات التلاميذ .
- توجد فروق دالة إحصائياً في درجة تدخل المعلم لعلاج مشكلات التلاميذ السلوكية ترجع إلي المناخ السائد بالمدرسة .
- توجد فروق دالة إحصائياً في درجة تدخل المعلمين لمعالجة المشكلات , وكانت لصالح الأمريكيين على المصريين .

**12- دراسة العتيبي (2000) بعنوان: "الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة".**  
أهداف الدراسة :

- التعرف إلى أبرز الضغوط الإدارية التي تواجه عينة الدراسة الناتجة عن الجوانب التنظيمية والإنسانية والمادية .
- التعرف إلى درجة تأثير الضغوط الإدارية السلبية على أدائهم بالعمل .
- التعرف إلى الأمراض الجسمية والنفسية الناتجة عن الضغوط .
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي وقام بإعداد الاستبانة لجمع المعلومات من العينة والبالغ عددهم (217) مديراً ومديرة .
- نتائج الدراسة:
- يواجه مجتمع الدراسة ضغوطاً إدارية ناتجة عن الجوانب التنظيمية , والإنسانية والجوانب المادية .

- يعاني مجتمع الدراسة من بعض الأمراض الجسمية , والأعراض النفسية الناتجة عن الضغوط الإدارية .

**13- دراسة المشعان (1998) بعنوان: "مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالاضطرابات السيكوسوماتية" .**

أهداف الدراسة:

- التعرف إلى الفروق بين المدرسين الكويتين , وغير الكويتين في مصادر الضغوط المهنية و الاضطرابات السيكوسوماتية .

- التعرف إلى الفروق بين الذكور والإناث في مصادر الضغوط المهنية , والاضطرابات السيكوسوماتية .

- التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين الضغوط المهنية و الاضطرابات السيكوسوماتية .

المنهج المستخدم: استخدم الباحث مقياس الضغوط المهنية وتكون المقياس من (49) عبارة .  
نتائج الدراسة:

- توجد فروق دالة إحصائياً في الضغوط المهنية , والاضطرابات السيكوسوماتية لدى المدرسين من حيث (النوع, التخصص) فكانت المدرسات الأكثر شعوراً بالضغوط .

- المدرسين الكويتيين أكثر عرضة للضغوط من غيرهم .

- مدرسي المواد العلمية أكثر عرضة للضغوط من مدرسي المواد النظرية .

- توجد علاقة دالة إحصائياً بين الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية .

**14- دراسة العدوان (1992) بعنوان: "مستوي ومصادر ضغط العمل لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة البلقاء" .**

أهداف الدراسة:

- التعرف إلى مصادر الضغط لدي مديري المدارس الثانوية ببلقاء

- التعرف إلى مستويات الضغط لدي مديري المدارس الثانوية ببلقاء

المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (110) مدير ومديرة .

نتائج الدراسة:

- من حيث مصادر الضغط جاءت طبيعة علاقة المدير بأولياء الأمور بالمرتبة الأولى ثم

علاقة المدير بالمعلمين ثم الرضا عن العمل .

- صراع الدور وغموضه جاء بالمرتبة الرابعة .
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات المديرين , وإدارتهم لضغط العمل وتعزى لمتغيرات الدراسة (العمر , النوع , سنوات الخدمة) .

#### الدراسات الأجنبية:

#### الدراسات المتعلقة بضغط العمل

#### 1- دراسة اريكزهيل Areekuzhiyl (2011) بعنوان :

### Organizational Stress among Faculty members of Higher Education Sector .

#### ضغط العمل التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس العالي

أهداف الدراسة :

- تحليل الضغوط التنظيمية في العمل , ونوعية الحياة اليومية لدي أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي .
- تحديد مستوى ضغط العمل التنظيمي للمعلمين في قطاع التعليم العالي .
- مقارنة مستوى ضغط العمل التنظيمي لدي هؤلاء المعلمين , مع الأخذ بالاعتبار عدة متغيرات منها (النوع , الخدمة , نوع المؤسسة) .
- التعرف علي الجوانب المختلفة لضغط العمل , ودور المؤسسات التواصلية مع المعلمين المعنيين بالدراسة .
- المنهج المستخدم : تم جمع البيانات من خلال مقياس الضغط التنظيمي من إعداد الباحث , وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية مثل النسب والمتوسطات وحساب الفروق وتكونت عينة الدراسة من (160) عضو من هيئة تدريس من مؤسسات التعليم العالي .
- نتائج الدراسة :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في ضغط العمل التنظيمي بين الذكور والإناث من المعلمين , وكانت لصالح الذكور حيث إن الذكور لديهم ضغط عمل أعلي .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في ضغط العمل التنظيمي تعود لسنوات الخدمة , حيث إن المعلمين الأقل خبرة لديهم ضغط عمل أقل من المعلمين متوسطي الخبرة الذين بدورهم لديهم ضغط عمل أقل من المعلمين ذوي الخبرة العالية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في ضغط العمل التنظيمي بين المعلمين ترجع لنوع المؤسسة العاملين فيها, حيث إن المعلمين الذين يعملون في مؤسسات خاصة لديهم ضغط عمل أقل من المعلمين العاملين في القطاع الحكومي .
- من العوامل التي تؤثر علي ضغط العمل نظام الحوافز والمكافآت .

- وعموما تكشف الدراسة أن مستوى ضغط العمل مرتفع نسبياً بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي .

## 2 \_ دراسة لينز Lainas (2010) بعنوان:

### **Local Directors of School Education in Greece: Their Role and Main Sources of Job Stress**

المديرون المحليون للمدارس باليونان : دورهم والمسببات الرئيسية لضغط العمل  
أهداف الدراسة:

- التعرف إلى مستوى ضغط العمل الذى يتعرض له المدراء
  - التعرف إلى مسببات ضغط العمل
  - دراسة نوع الضغط الذى يتعرض له المديرون
- المنهج المستخدم :استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى وتكونت عينة الدراسة من مديري التعليم بالمرحلتين الابتدائية والثانوية وتكونت عينة الدراسة من (370) مدير ومديرة .
- نتائج الدراسة:
- إن هؤلاء المديرين يتعرضون لمستوى متوسط من الضغط الوظيفي .
  - إن المصادر الرئيسة للضغط ناتجة عن اسباب مختلفة منها نقص في الطاقة البشرية ذات الكفاءة العالية , ونقص الموارد المادية .
  - من مصادر الضغط أيضاً اسباب تتعلق بتطبيق السياسات الوطنية التعليمية , وطبيعة وخصائص المهنة وأيضاً علاقتها بالآخرين , بالإضافة الى اسباب اخرى خاصة بوظيفة المدير .
  - أظهرت الدراسة إن مدراء المرحلة الثانوية يتعرضون لضغط أعلى من نظرائهم فى المراحل الأخرى .
  - دور المديرون يقتصر على تسهيل عمل المدارس وتنفيذ السياسة الوطنية بالمدارس .

### 3\_ دراسة كلاسن واخرون Klassen (2010) بعنوان:

#### Effects on Teachers Self Efficacy and Job Satisfaction : Teacher Gender Years of Experience .and Job Stress

"تأثر المعلمون والكفاية الذاتية والرضا الوظيفي في ضوء : الجنس وسنوات الخبرة وضغط العمل "

أهداف الدراسة :

- التعرف إلى العلاقة بين كل من : سنوات الخبرة لدى المعلمين , وخصائص المعلمين ( النوع ,المستوى التعليمي ) وخصائص وثلاث ابعاد للكفاية الذاتية وهي استراتيجيات تعليمية وإدارة صفية , ومشاركة الطلاب ونوعين من ضغوط العمل ( ضغط العمل الإداري وضغط العمل داخل غرفة الصف ) وأيضا الرضا الوظيفي .  
المنهج المستخدم :استخدمت الدراسة عدة اساليب احصائية لدراسة تلك العلاقة وكانت العينة مكونة من (1430) معلماً ومعلمة .

نتائج الدراسة :

- سنوات الخبرة ليست على علاقة مباشرة بالعوامل الثلاث للكفاية الذاتية ( استراتيجيات تعليمية ,إدارة صفية , مشاركة التلاميذ) .  
- المعلمات الإناث يعانون بشكل أكبر من الذكور من الضغط داخل الصف وخارجه ( العمل الإداري ) ويعزى ذلك (حسب الدراسة ) إلى قدرتهم على التحكم في سلوك التلاميذ .

### 4\_ دراسة تورز وآخرون Torres (2009) بعنوان:

#### Job Related Stress among Secondary Agricultural Education Teachers: A comparasion study

"الضغط المرتبط بالعمل بين معلمي المدارس المهنية :دراسة مقارنة "

أهداف الدراسة :

- التعرف إلى الضغط الواقع على معلمي المدارس المهنية , ومقارنة المستوى الحالي لضغط لدى هؤلاء المعلمين في منطقتين بولاية كاليفورنيا .  
المنهج المستخدم : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام ببناء استبانة لقياس الضغط الوظيفي وتكونت العينة من مجتمعين المنطقة الأولى من ( 252 ) معلماً ومعلمة والثانية من (118) معلماً ومعلمة .

نتائج الدراسة :

- مستوى الضغط لدى المعلمين ظهر أقل من المتوقع .
- المهام الإضافية والتي تتطلب وقتاً إضافياً هي مصدر رئيسي للضغط بين أفراد العينتين حيث تم تعيين العمل الإضافي كأعلى مسبب للضغط .
- فقرات الاستبانة أظهرت أن الإشراف والتقدم الوظيفي وعدم الفاعلية , لا تسبب الضغط بدرجة كبيرة ويعزى ذلك إلى طبيعة المهنة والتدرج الوظيفي الطبيعي .

#### 5- دراسة وهيلر wheeler (2009) بعنوان :

### Special Education Administrators : Who and What helps buffer Job – Related Stress ?

مدراء التعليم الخاص : من وما يساعد تخفيف الضغط المرتبط بالعمل

أهداف الدراسة :

- وصف تقارير الدعم الاجتماعي التي تساعد في التخفيف من الضغط الملازم للدور المهني لمدراء التعليم الخاص .
- المنهج المستخدم : استخدمت الدراسة تصميم مزدوج وطبقت علي مرحلتين متعاقبين , واشتملت علي (153) مدير مدرسة خاصة في ولاية شمال شرق أمريكا , وخلال المرحلة الأولى تم جمع البيانات الكمية من خلال استبيان عن طريق البريد , والمرحلة الثانية كانت عبارة عن مقابلات شخصية لعينة من المستجيبين للمسح من مدراء المدارس .

نتائج الدراسة :

- الضغط المرتبط بالعمل هو حدث شائع في دورهم المهني الذي يقومون به , وكما أن المديرين ذكروا أن الإجهاد المهني انبثق من عدة عوامل معروف أنها مرتبطة بإرهاق وضغط العمل لدي مديري المدارس .
- كشفت بيانات المشاركين أنهم اختاروا وبأغلبية ساحقة أصدقائهم المهنيين كأشخاص يقدمون لهم الدعم , عندما تسئ الأمور في العمل وتصبح صعبة .
- وفيما يتعلق بأنواع ومقدمي الدعم الاجتماعي , أشار المسح إلي أن زملاء العمل في أغلب الأحيان , يقدمون الدعم العاطفي والمعلوماتي وهذا عمل المشرفين حيث تقديم دعم بالمديح والهدايا .
- نتائج الدراسة تؤكد علي حقيقة أنه أكثر من أي وقت مضى في تاريخ التعليم العام الأمريكي أن وتيرة وحجم الطلبات التي قدمت لمسئولي التعليم الخاص تؤدي لضغوط غير مسبوقه في العمل مطالبة بحلول لها .

## 6\_دراسة فولز Falls (2007) بعنوان:

### The Voices of High School Counselors: lived Experience of Job Stress

"أصوات التربويين بالمدارس الثانوية . تجربة حياة لضغط العمل"

أهداف الدراسة :

- التعرف على الكيفية التي يتعايش معها الاستشاريون مع ضغط العمل .
  - التعرف إلى المواقف التي تؤدي إلى ضغط العمل .
  - التعرف إلى الضغط الواقع على الاستشاريين التربويين بالمدارس الثانوية من وجهة نظرهم .
  - الكشف عن العلاقة بين غموض الدور الوظيفي وضغط العمل .
  - الكشف عن العلاقة بين صراع الوظيفة وضغط العمل .
  - الكشف عن العلاقة بين حمل العمل الزائد , وضغط العمل .
  - مناقشة التضمنات التربوية للبحث والممارسة في المستقبل .
- المنهج المستخدم : استخدم الباحث المقابلة كأداة لجمع البيانات , وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع من الاستشاريين التربويين بالمدارس الثانوية .
- نتائج الدراسة :

- إن غموض الدور الوظيفي ينتج عندما لا يكون هناك فهم واضح لدورهم من المحيطين بهم مثل المدراء والمدرسون والطلاب وأولياء الأمور .
- المدارس غالباً ليست بها مهام استشارية واضحة , وتترك الأمور للمدراء الذين ليس لهم دراية كافية بوظيفة الاستشاري التربوي .
- يوجد تداخل بين الغموض الوظيفي , والصراع على الدور , وضغط العمل وهم معاً يؤديون إلى ضغوط إضافية مما يؤدي إلى حدوث ظاهرة ضغط العمل الوظيفي وتفاقمها .

## 7- دراسة كايريكو Kyriacou (2004) بعنوان:

### Burnout and stress among teachers

"الضغط والقلق لدى المعلمين" .

أهداف الدراسة :

- التعرف إلى مفهوم الضغط وأعراضه الشائعة التي تؤدي بالمعلم إلى الإجهاد ( الموضوعي , الجسدي , العاطفي ) .
- التعرف إلى أسباب الضغط لدى المعلمين , وسبب شعور معلم بالضغط وآخر لم يشعر به .
- التعرف إلى مصادر الضغط , وكيفية تهيئة الظروف لمنع الضغط أو التخفيف منه .

- التعرف إلى الاستراتيجيات الإستباقية للوقوع في فخ الضغط ومنها ( الأساليب العقلية والأساليب الجسدية ) .
  - التعرف إلى الأدوار المنوطة بالمدرسة في مجال تقليل الضغط ودور الإدارة في التقليل منه .
  - التعرف إلى العناصر التي يجب أن تتوفر في مدرسة مثالية لا يوجد فيها ضغوطات .
- المنهج المستخدم : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، بالإضافة لمجموعة أسئلة في نهاية كل فصل كان بمثابة تغذية راجعة وتقويم .
- نتائج الدراسة:

- إن مجرد دراسة الضغط وفهمه يؤدي إلى تقليل الضغط , لأن ذلك يعطي شعور بالثقة على أننا قادرون على السيطرة على الأحداث والمشاكل . وعدم دراسة المشكلة يؤدي إلى تعميقها وزيادة الشعور بالضغط .
- التعامل مع الضغط يتطلب وقتاً وجهداً وقراءة الدراسات حول موضوع الضغط تؤدي بحد ذاتها لتأقلم والتغلب على الضغط .
- إن المترددين الذين لا يطلبون دعماً من الآخرين قد يعانون من الضغط المزمن ومخاطر صحية .

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

### الدراسات العربية :

- 1\_ دراسة أبو هداف(2011) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريبيين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة" .
- أهداف الدراسة :

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين .
  - الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين بمدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير (النوع ,المؤهل,سنوات الخدمة ,المحافظة)
  - التعرف إلى سبل تطوير دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين .
- منهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بإعداد استبانة مكونة من (66) فقرة ووزعت على (6) مجالات 0 وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الإعدادية بوكالة الغوث والبالغ عددهم (2615) وبلغت عينة الدراسة الأصلية من (412).
- نتائج الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين ، تعزى لمتغير النوع ، وكانت لصالح الإناث .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الأقل من (5) سنوات .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين ، تعزى لمتغير المحافظة ، وكانت لصالح مدينة رفح على حساب خان يونس أما المحافظات فلا توجد فروق بينها.

## 2- دراسة الأغا(2011) بعنوان: "تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة "

أهداف الدراسة :

- تقديم تصور مقترح لتنمية المهارات التحويلية لدى مديري المدارس.
  - التعرف إلى درجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة.
- المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (524) معلم ومعلمة للمدارس الإعدادية ، وتم اختيار عينة الدراسة حسب توجيه مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث. واستخدم الباحث أداتين لجمع بيانات الدراسة ، وهما: الاستبانة، والمقابلة الشخصية.
- نتائج الدراسة:
- درجة ممارسة المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات القيادة التحويلية كانت بنسبه (81%) كبيرة .
  - المهارة الأكثر شيوعاً بين أوساط المديرين المميزين للمدارس الإعدادية ، كانت مهارة إلهام الرؤية المشتركة.
  - درجة ممارسة المديرين المميزين للمهارات المختلفة تنازلياً كانت كالتالي: (إلهام الرؤية المشتركة، الخطاب التحويلي، تعديل السلوك بالقيم، العمل الجماعي التعاوني، التفهم والإعذار).
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الإعدادية المميزة بوكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم

لمهارات القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع وكانت لصالح الإناث.

### 3- دراسة النبيه (2011) بعنوان: "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة" .

أهداف الدراسة:

- التعرف علي العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار , وتوافر النمط التفاعلي , والتحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميه .
  - معرفة أثر متغيرات الدراسة (النوع , المؤهل العلمي , سنوات الخدمة , المنطقة التعليمية) علي متوسطات تقديرات المعلمين علي العلاقة بين اتخاذ القرار والنمط التفاعلي والتحويلي .
  - المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , واستخدم استبانتيين الأولى لقياس درجة فاعلية اتخاذ القرار , والثانية لقياس درجة توافر النمط التفاعلي التحويلي , وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بغزة والبالغ عددهم (3900) .
- نتائج الدراسة:

- حصلت درجة توافر النمط التحويلي على (79.40%) ودرجة توافر النمط التفاعلي (71.75%) .
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر جميع أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس .
- توجد فروق دالة إحصائياً لدرجة توفر أبعاد القيادة التحويلية لصالح المؤهل العلمي الأقل والخدمة الأقل من خمس سنوات , والمنطقة التعليمية شرق وغرب غزة والوسطى .
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة فاعلية اتخاذ القرار , ودرجة توافر أبعاد النمط التحويلي وأبعاد النمط التفاعلي عدا بعد الإدارة بالاستثارة (السلبية) .

### 4- دراسة الحمد (2010) بعنوان: "القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية بالرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين" .

أهداف الدراسة :

- التعرف إلى درجة ممارسة نمطي القيادة التحويلية , والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين .
- الكشف عن دلالة الفروق لدرجة ممارسة نمطي القيادة التحويلية والإجرائية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل , العمر , سنوات الخدمة) .

- التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية , والإجرائية وبين الرضا الوظيفي للمعلمين .
- المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي (الارتباطي) واستخدم الاستبانة كأداة لدراسة وقسمها إلى ثلاث محاور .
- التعرف إلى درجة ممارسة نمطي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس .  
نتائج الدراسة:
- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية حيث كانت (3.37من5) .
- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة القيادة التحويلية طبقاً لمتغيرات الدراسة .
- توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية والرضا الوظيفي .

#### 5- دراسة الخلايلة وسعادة (2010) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها" .

أهداف الدراسة:

- التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية , وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها.
- المنهج المستخدم : استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة الزرقاء الحكومية ومعلماتها والبالغ عددهم ( 400 ) معلماً ومعلمة , تم اختيارهم عشوائياً ، وأداتي الدراسة استبانتي الأولى: استبانة القيادة متعددة العوامل (لباس وأفوليو)، في ( 20 ) فقرة، والثانية: مقياس سلوك المواطنة التنظيمية .  
نتائج الدراسة:
- وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة ( التأثير المثالي , الاعتبار الفردي , الحفز الإلهامي , الاستثارة الفكرية ) المتفرقة , ومجموعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين , وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكياسة، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة.

- إن القيادة التحويلية متتبئ متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (36.0)، بينما انتفت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية.

6- دراسة الشريفي والنتح (2009) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم". هدفت الدراسة إلى:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم

المنهج المستخدم: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقد تكونت عينة البحث من ( 960 ) من المعلمين وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات ، واستخدمت الدراسة استبانة القيادة متعددة العوامل لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية الإماراتية.

نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات للقيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فما فوق.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة .

7- دراسة العمرات والكريمين والحجا يا (2009): "مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين".

أهداف الدراسة :

- التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها لسلوك القيادة التحويلية .

- التعرف إلى الفروق الدالة إحصائياً تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس،الخبرة،المؤهل العلمي) في ممارسة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلية لسلوك القيادة التحويلية .

المنهج المستخدم: تم تصميم الاستبانة من(45) فقرة موزعة على خمسة أبعاد وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (380) معلماً ومعلمة .

نتائج الدراسة :

- حصل كلا من بعد (التغيير والاعتبارات الفردية والتأثير المثالي على درجة ممارسة مرتفعة .
- جاءت درجة الممارسة لكل من بعدي الاستثارة الفكرية والتحفيز الذهني بدرجة متوسطة .
- توجد فروق دالة إحصائياً في سلوكيات القيادة التحويلية لمديري ومديرات المدارس من وجهة نظر معلمهم تعزى لمتغيرات (النوع والخبرة وتفاعل النوع مع الخبرة ) ولا يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي .
- الفروق في أبعاد الدراسة ظهرت لصالح الإناث .

8\_ دراسة عيسى (2008) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة" .

أهداف الدراسة :

- بيان دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة
- التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم
- التعرف إلى دلالة الفروق بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير (النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص) .
- التعرف إلى سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام القيادة التحويلية المنهج المستخدم: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.
- وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لعام (2007) والبالغ عددهم (117) مديراً ومديرة وتكونت عينة الدراسة من ( 110 ) مديراً ومديرة قامت الباحثة بتصميم استبانته مكونة من ( 71 ) فقرة

نتائج الدراسة :

- درجة ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60%) .
- احتل المجال الخامس (الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين) المرتبة الأولى بينما احتل المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي ) المرتبة السادسة .
- ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع , وسنوات الخدمة , والمؤهل العلمي والتخصص.

9- دراسة الحربي (2007) بعنوان: "التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية".

أهداف الدراسة:

- الوصول إلى تصور مستقبلي يمكن من خلاله تفعيل التنمية المهنية لإعداد القيادات التربوية لمدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التربوية الحديثة .
  - المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي . واستخدم استبيان موجة للقيادات التربوية بالجامعات , ووزارة التعليم لاستطلاع آرائهم حول التصور المقترح
- نتائج الدراسة:

- أسفرت نتائج الدراسة عن عدد من الإيجابيات وعدد من السلبيات , ومن الإيجابيات اهتمام وزارة التربية بمستوى القيادات التربوية , وتزويدهم بالمهارات والمعارف عن طريق مراكز التدريب التابعة للوزارة , والتأكيد على توفير بيئة تربوية وتعليمية ملائمة لإنجاح العملية التربوية والتنسيق مع الجامعات لإعداد برامج التدريب أثناء الخدمة , لرفع الكفاءات وتنمية القدرات والمهارات القيادية .
- ومن السلبيات كان غياب التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية , وندرة المدربين المتخصصين في تدريب القيادات والتركيز على الأسلوب التقليدي (المحاضرة ) بالإضافة للقصور في القواعد التنظيمية المحددة لمهام ومسئوليات القيادة المدرسية , وتعيين بعض المعلمين غير المؤهلين تربوياً ونفسياً للتدريس بالمدارس الثانوية , والقصور في تمييز المسؤولين بوزارة التربية للمدرسة الثانوية العامة عن غيرها من المراحل الأخرى .

10\_دراسة كنسارة (2007) بعنوان:"القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة".

أهداف الدراسة :

- التعرف إلى خصائص السلوك القيادي التحويلي المطلوبة في مدير مدرسة المستقبل .
- مدى انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والعقائدية للقيادة التحويلية على السلوك لمديرات المدارس الثانوية .
- الكشف عن الفروق بين آراء المديرات أنفسهم , والمساعدات والمعلمات اللاتي تعمل معهن تجاه مدى تمتع المديرات بخصائص السلوك القيادي التحويلي الثلاثة(الشخصي ,المهني,العقائدي) .

المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , وتكون مجتمع الدراسة من (586) وهم ثلاث فئات (41) مديرة,(45) مساعد,(500) معلم .وكانت الاستبانة مكونة من (76) فقرة.

نتائج الدراسة :

- أفراد الدراسة يوافقن بشكل عام على انطباق السمات الشخصية , والمهنية والقيمة للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس بدرجة موافقة عالية .
- توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء أفراد الدراسة تجاه مدى انطباق خصائص السمات الشخصية , والمهنية والعفائية للقيادة التحويلية لصالح المديرات والمساعدات دون المعلمات.

### 11- دراسة الفقيه ( 2006 ) بعنوان: "القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية".

أهداف الدراسة:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية.
  - وتحديد درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور القيم المتنافسة .
  - الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية , ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم .
- المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ( 601 ) .

نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية متوسطة .
- درجة الفعالية التنظيمية الذاتية لإدارات التربية والتعليم من منظور القيم المتنافسة متوسطة.
- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم .

### 12- دراسة مصطفى (2002) بعنوان : "أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر" .

أهداف الدراسة :

- تحليل الوضع الراهن لأداء مدير المدرسة المصرية .
- الوقوف على أبرز النظريات للقيادة السائدة في المؤسسات المصرية .

- بيان مفهوم القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها في البيئة المدرسية .
- تحديد الممارسات والمهارات التحويلية والتي تميز أداء المديرين بالمدرسة .
- مدى إمكانية وضع تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة في مصر .

المنهج المستخدم :استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

نتائج الدراسة :

- ضرورة وضع مجموعة من المتطلبات التي تساعد على تطوير أداء مدير المدرسة في ضوء التحديات المعاصرة وإدراك التحديات المستقبلية.

### الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية :

1- دراسة أ Alger (2010) بعنوان:

#### Transformational Leadership Practices of Teacher Leaders

"ممارسات القيادة التحويلية لدى المعلمين القياديين"

أهداف الدراسة :

- التعرف إلى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر كلا من المعلمين والمدراء .
- التعرف إلى الفروق بين وجهات نظر المعلمين والمدراء بما يتعلق بممارسات القيادة التحويلية .
- التعرف إلى علاقة العوامل الديمغرافية التالية (العمر , سنوات الخبرة , المستوى التعليمي , النوع).

المنهج المستخدم : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , حيث قام الباحث ببناء استبانة للحصول على المعلومات وتكونت عينة الدراسة من (88) مدير و(88) معلم قائد  
نتائج الدراسة :

- يوجد تفاوت واضح بين آراء المديرين والمعلمين نحو ممارسات القيادة التحويلية .
- توجد فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين والمدراء بما يتعلق بالعوامل الديمغرافية جميعاً ما عدا العامل الأول (العمر) وأغلبها في العامل الثالث(المستوى التعليمي ) لصالح المعلمين وأقلها الخامس(النوع) لصالح المدراء .
- كلما زاد عدد مرات مشاركة المعلمين في القيادة , زادت استجابتهم للممارسات القيادية ولكن المفاجأة انه كلما زاد المستوى التعليمي (الدرجة العلمية) قلت استجابة المعلمين لممارسات القيادة .

- توجد فجوة بين وجهة نظر المعلمين والمدراء , يشير المدراء بدرجة مشاركة عالية للمعلمين فى القيادة , بينما يشير المعلمين بدرجة غير كافية لمشاركتهم , وبفرصة أقل فى تلك الممارسات وفى ذلك مخالفة لما يظهره المدراء بشكل عام .

## 2-دراسة مولير وآخرون, Molero (2007) بعنوان:

### "Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles".

"القيادة التحويلية علاقتها وآثارها: دراسة تحليلية مقارنة مع الأنماط القيادية التقليدية."

أهداف الدراسة:

- التعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والأنماط القيادية التالية (الديمقراطي , والأوتوقراطي).
- التعرف إلى آثار القيادة التحويلية والأنماط الأخرى على بعض المخرجات الوظيفية العامة مثل: رضا العاملين، وأدائهم) .

المنهج المستخدم : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من ( 147 ) مشاركاً غير متفرغ.  
نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطيه وإيجابية بين القيادة التحويلية وكل من القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية .
- تزيد القيادة التحويلية فى مستوياتها العالية معدل الفروق التي يمكن تفسيرها من خلال الأنماط القيادية فى متغيرات خاصة بالمؤسسة مثل الجهد الإضافي والرضا الوظيفي والأداء.

## 3- دراسة ستوارت Stewart (2006) بعنوان:

### Transformational Leadership:An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood

القيادة التحويلية: دراسة تحليلية لمفهوم القيادة كما حددها البحث العلمي من خلال دراسة أعمال كل من بيرنز وباس وأفوليو وليند وود .

أهداف الدراسة :

- التعرف إلى الأدب المنشور فى موضوع القيادة التحويلية (النظري والتجريبي ) ودراسة ما كتب عدد من التربويين فيما يتعلق بموضوع القيادة التحويلية وهم :

Burns بيرنز , Bass باس , Avolio افوليو , Leithwood ليند وود

تلخيص لمراجعات باحثين آخرين قاموا بمراجعة مئات المصادر النظرية والتجريبية في هذا المجال

المنهج المستخدم : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة : من خلال الاستطلاع للأدب ظهر ما يلي :

- القيادة التحويلية كانت وما زالت عملية انتقائية من ناحية فلسفية ومنهجية .
- قيادة مجتمع المدرسة في حاجة ماسة , ومتزايدة للاستجابة لمتطلبات المجتمع خارج المدرسة وبالطبع هناك حاجة لقياديين ذوي كفاءة ومهارات تقنية خاصة .
- عدم وجود تعريف واضح لمفهوم القيادة , والتضارب بين وجهات النظر من ناحية أخرى ويعزى السبب لفكرة الانتقالية , والذي نتج عنها عدم وضوح الأهداف في الحقل التربوي .
- أظهر البحث التجريبي انشغال القائد بالأمر الفني , والإدارية المتعلقة بالقيادة التحويلية بشكل لا يؤدي إلى تحقيق الهدف من القيادة التحويلية .
- متطلبات التعليم والتعلم الحديث لا تتسجم مع الهدف من القيادة .
- التطبيق ليست تربوياً وفي شكلها الخارجي , لا تختلف عن القيادة التعليمية بمعناها التقليدي وذلك لان تحقيق هذا النوع من القيادة , يتطلب فهماً لأخلاقيات مهنية وثقافية معينة وكفاية خاصة بالمعلومات الإنتاجية (معلومات تؤدي لإحداث ناتج) والاتصاف بالديمقراطية .

4- دراسة بارنيت Barnett (2003) بعنوان:

**The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes:A Preliminary Report .**

"أثر أسلوب القيادة التحويلية لمديري المدارس علي أداء المعلم والبيئة المدرسية و مخرجات عدد من المعلمين المنتقين:تقرير بدائي"

أهداف الدراسة :

- توضيح أثر كلٍ من أسلوب القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية على سلوكيات مديري المدارس الثانوية في شمال مقاطعة "ويلز" .
  - توضيح أثر كلٍ من أسلوب القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية على أداء بعض المعلمين المختارين وعلى البيئة التعليمية بالمدارس وذلك من وجهة نظر المعلمين .
- المنهج المستخدم : تم توزيع استطلاع بشكل عشوائي على (52) مدرسة تتضمن (458) معلم ويتضمن الاستطلاع فقرات تقيس العوامل المتصلة بكل نوع من أنواع القيادة , وتم تطوير فقراته

بحيث تقيس مدى رضي المعلمين عن كل أسلوب قيادي , ووجهة نظر المعلمين حول فعالية الأسلوب على أداؤهم من ناحية وعلى البيئة التعليمية من ناحية أخرى .

نتائج الدراسة :

- أسلوب القيادة الاجرائي له أثر أكبر من أسلوب القيادة التحويلي على المعلمين , وإنهم يفضلونه على التحويلي في التعامل مع المديرين وهذا يتعارض مع نتائج البحث الذي يشيد بالأسلوب القيادي التحويلي , وأفضليته على الاجرائي ولعل السبب يرجع لعدم فهم أسلوب القيادة التحويلي .
- المعلمون يرون أن المديرين يمكن لهم استغلال ممارساتهم القيادية حسب الأسلوب الاجرائي لإحداث تغيير في مفاهيم البيئة التعليمية بالمدرسة أكثر من استخدام الأسلوب القيادي التحويلي .

5- دراسة تشيونج Cheong (1997) بعنوان:

### **The Transformational Leadership for School Effectiveness and Development in the New Century**

القيادة التحويلية من أجل رفع فعالية وكفاءة المدارس في القرن الجديد

أهداف الدراسة :

- بيان ماهية القيادة التحويلية , وأهميتها من أجل استرداد فعالية المدارس , وتطويرها بالبيئة التعليمية .
- مناقشة تحديات القيادة بالنسبة للمدرسة , والحاجة لقيادة جديدة في ضوء استمرار الإبداع التعليمي , واتجاهات التغيير والإصلاح العالمية في مجال التعليم .
- توضيح التغيرات في مفهوم القيادة .
- تبين الدراسة لماذا أصبحت القيادة التحويلية حاجة ملحة من أجل الانسجام مع التحديات التعليمية , والبيئات المتغيرة .
- منهج الدراسة : الدراسة نظرية حيث اعتمد الباحث على نتائج الأبحاث السابقة فقط دون استخدام أدوات .

أهم ما جاء بالدراسة ثلاث من التضمينات التربوية فيما يتعلق بالقيادة التحويلية :

- الانتقال من القيادة الإجرائية (التقليدية) إلى القيادة التحويلية
- القيادة التحويلية كقيادة تعليم وتطوير
- اقتراح بإنشاء مراكز للمدراء كما هو الحال بهونج كونج

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بضغط العمل , والقيادة التحويلية أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأهدافها , وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجها , ويتضح أن هناك اهتماماً واسعاً ومتزايداً لأغلب البلدان التي أخذت منها هذه الدراسات في كلاً من موضوع ضغوط العمل والقيادة التحويلية لدى مديري المدارس. واستخلصت الباحثة أهم الاستنتاجات التالية :

- الضغط ملازم الإنسان بشكل عام , والعاملين بشكل خاص وتوجد مسببات تؤدي لحدوث ضغط العمل لا بد من دراستها والتغلب عليها .
- الطبيعة التي يتمتع بها المدير إما أن تجعله متميزاً في عمله يتغلب على صعوباته أو تجعل العمل معاناة بالنسبة له .
- ممارسة القيادة التحويلية تعمل على الارتقاء بالمؤسسة التعليمية بجميع جوانبها .

### وقد اتضح للباحثة ما يلي :

#### أولاً : اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بالنقاط التالية :

بالنسبة لضغوط العمل فهي تتفق مع دراستي الحالية فيما يلي :

- 1- تتفق دراستي الحالية مع دراسة ( ياركندي ، 2003 ) ودراسة ( chiskyriacon ، 2004 ) ودراسة ( أبو ناصر ، 2008 ) في الموضوع و التعرف إلى ضغوط العمل لدى مديري المدارس.
- 2- تتفق دراستي الحالية مع دراسة ( العلفي ، 2004 ) ودراسة ( العدوان ، 1992 ) ودراسة ( شرف الدين : 1995 ) في نوع العينة التي طبقت عليها الدراسة المتمثلة في مديري المدارس .
- 3- تتفق دراستي الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
- 4- تتفق دراستي الحالية مع بعض الدراسات في متغيرات الدراسة كدراسة (الهنداوي ، 2002) في النوع والمستوى التعليمي ، ودراسة ( الشامان ، 2004) في سنوات الخدمة والمرحلة التعليمية ودراسة ( مصطفى ، 2005 ) في العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
- 5- تتفق الدراسة مع دراسة ( شبير ، 2009 ) و( ثابت ، 2003 ) في المكان حيث أجريت في فلسطين .

أما فيما يخص الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية فقد اتفقت دراستي الحالية كالتالي :

- 1- تتفق دراستي الحالية مع دراسة (مصطفى ، 2005) ودراسة (عيسى ، 2008) ودراسة (أبو هذاف ، 2011) ودراسة (الفيق، 2006) في التعرف إلى القيادة التحويلية.
- 2- تتفق دراستي الحالية مع دراسة (مصطفى، 2002) ودراسة ( عيسى ، 2008) ودراسة(كنسارة، 2007) في نوع العينة التي طبقت عليها الدراسة المتمثلة في مديري المدارس .
- 3- تتفق دراستي الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
- 4- تتفق دراستي الحالية مع بعض الدراسات في متغيرات الدراسة كدراسة (الجر، 2010) في النوع وسنوات الخدمة ، ودراسة ( عيسى ، 2008) في سنوات الخدمة والنوع ودراسة(النبیه، 2011) في متغير المرحلة التعليمية .
- 5- تتفق الدراسة مع دراسة(أبو هذاف، 2011) ودراسة (النبیه، 2011) ودراسة (خلف ، 2010) في المكان حيث أجريت في فلسطين .

**اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي :**

**تختلف الدراسات السابقة المتعلقة بضغوط العمل مع الدراسة الحالية في التالي :**

- 1- تختلف دراسة ( مصطفى ، 2005 ) عن دراستي الحالية بأنها تكشف عن العلاقة بين ضغط العمل والالتزام الوظيفي .
- 2- تختلف دراستي الحالية عن بعض الدراسات في نوع العينة كدراسة (ابو العلا، 2009) (الشامان ، 2006) ودراسة ( الهنداوي ، 2002 )
- 3- تختلف دراستي الحالية عن بعض الدراسات في متغيرات الدراسة في متغيرات الدراسة كدراسة ( الشامان ، 2004 ) فاستخدم متغير نمط الشخصية والمبنى المدرسي .
- 4- تختلف الدراسات السابقة عن الحالية في المكان كدراسة ( البلهيد ، 2001 ) ودراسة ( الهنداوي ، 2002 ) .

**تختلف الدراسات التي تعلق بالقيادة التحويلية مع دراستي الحالية :**

- 1- تختلف دراسة ( رشيد، 2003) عن دراستي الحالية بأنها تكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي .
- 2- تختلف دراستي الحالية عن بعض الدراسات في نوع العينة كدراسة (أبو هذاف، 2011) ودراسة(العازمي ، 2006) و(كنسارة، 2007) .
- 3- تختلف دراستي الحالية عن بعض الدراسات في متغيرات الدراسة في متغيرات الدراسة كدراسة ( رشيد، 2003).

4- تختلف الدراسات السابقة عن الحالية في المكان كدراسة ( مصطفى, 2002) ودراسة ( كنسارة, 2007) .

#### ثالثاً : استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

- 1- ساعدت الدراسة السابقة الباحثة في تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيرها من الباحثين .
- 2- استفادت الدراسة الحالية بتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ومنهجية الدراسة .
- 3- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في عقد مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .
- 4- ساعدت الباحثة في تحديد الإجراءات المناسبة للدراسة .
- 5- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات، والانتقاء منها بما يتناسب مع موضوع الدراسة , وبناء أداتي الدراسة "الاستبانتيين" وتحديد مجالاتهما وفقراتهما.
- 6- الدراسات السابقة وفرت على الباحثة الجهد بالتزويد بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 7- ساعدت الدراسات السابقة في عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها ربطها بالدراسات السابقة، وتقديم التوصيات والمقترحات.

#### رابعاً : تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- تعد الدراسة هي الأولى التي تبحث في العلاقة بين ضغط العمل والقيادة التحويلية في محافظات غزة حيث إن معظم الدراسات السابقة درست كل متغير على حده , على حسب علم الباحثة .
- تميزت الدراسة بأنها شملت جميع مديري المدارس الحكومية ولم تقتصر على مرحلة أو منطقة واحدة.
- درست أثر بعض المتغيرات الشخصية , والتنظيمية , علي ضغوط العمل .
- كما درست أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية علي القيادة التحويلية .
- طورت الدراسة أداتين لقياس القيادة التحويلية وضغوط العمل تناسبان البيئة المحلية .

## الفصل الرابع

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق الخصائص والسمات الشخصية.
- أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبيان.
- إجراءات تطبيق أدوات الدراسة.
- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## المقدمة:

تتاول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لمجتمع الدراسة وعينتها، ومتغيراتها، وإعداد أداتي الدراسة (الاستبانيتين) ، وكيفية بنائهما وتطويرهما، والتأكد من صدقهما وثباتهما، وبيان إجراءات الدراسة ، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج ، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات :

### أولاً: منهج الدراسة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه: المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدث من خلال الحصول علي المعلومات التي تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها. (الأغا والأستاذ، 1998)

واستخدمت الباحثة هذا المنهج من أجل: وصف درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغط العمل في المجالات التالية: ( طبيعة العمل، بيئة العمل، العلاقات بالعمل، الطلبة، المجتمع المحلي) ، وكذلك وصف درجة ممارستهم للقيادة التحويلية في المجالات التالية: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ، وتحليل أثر المتغيرات التالية: (النوع ، المرحلة التعليمية ، سنوات الخدمة ، فترة الدوام ) علي ضغوط العمل لديهم ، وعلي درجة ممارستهم للقيادة التحويلية . ثم البحث في العلاقة بين ضغط العمل والقيادة التحويلية لديهم .

### ثانياً: مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، للعام الدراسي(2011\_2012) وعددهم (397) مديراً ومديرة موزعين علي ( 397 ) مدرسة حكومية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة والجدول التالي يبين توزيع مجتمع الدراسة .

### توزيع مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة

النوع	ذكر	183
	أنثي	214
المرحلة	أساسية	263
	ثانوية	134
المجموع		397

### جدول رقم(1-4)

(إحصائيات الإدارة العامة للتخطيط التربوي بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة: 2011)

### ثالثاً : عينة الدراسة.

العينة الاستطلاعية:

اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على ( 30 ) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية من خارج عينة الدراسة الأصلية، بغرض التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، كما تم استثناء العينة الاستطلاعية من التطبيق النهائي.

عينة الدراسة الأصلية:

اشتملت عينة الدراسة الأصلية على ( 329 ) مدير ومديرة من مديري المدارس الحكومية للعام (2011-2012) بنسبة (82.8%) تقريباً من مجموع مجتمع الدراسة وذلك بعد استبعاد (38) يعملن في مدارس مختلطة , والعينة الاستطلاعية (30) ، وقد تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول، وتم استرجاع (261) استبانته من بين الاستبيانات الموزعة، وأصبح عدد الاستبيانات المعتمدة ( 261 ) استبانته، أي بنسبة ( 79.3%) تقريباً، وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

- توزيع عينة الدراسة حسب النوع

جدول (4-2) : النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	137	52.5
أنثى	124	47.5
المجموع	261	100.0

يتضح من جدول (4-2) أن ما نسبته 52.5% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 47.5% إناث.

- توزيع عينة الدراسة حسب المرحلة التعليمية

جدول ( 3-4): المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية	العدد	النسبة المئوية %
أساسية	173	66.3
ثانوية	88	33.7
<b>المجموع</b>	<b>261</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (3-4) أن ما نسبته 66.3% من عينة الدراسة يعملون في المرحلة التعليمية الأساسية , بينما 33.7% منهم يعملون في المرحلة التعليمية الثانوية.

- توزيع عينة الدراسة حسب فترة الدوام المدرسي

جدول ( 4-4): فترة الدوام المدرسي

فترة الدوام المدرسي	العدد	النسبة المئوية %
صباحي دائم	98	37.5
مسائي دائم	37	14.2
دوام متغير (فترتين)	126	48.3
<b>المجموع</b>	<b>261</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (4-4) أن ما نسبته 37.5% من عينة الدراسة فترة الدوام المدرسي لديهم صباحي دائم, 14.2% مسائي دائم , بينما 48.3% فترة الدوام المدرسي لديهم دوام متغير ( فترتين) .

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة ( كمدير مدرسة )

جدول (4-5): سنوات الخدمة ( كمدير مدرسة )

سنوات الخدمة ( كمدير مدرسة )	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	121	46.4
من 5 إلى 10 سنوات	45	17.2
أكثر من 10 سنوات	95	36.4
المجموع	261	100.0

يتضح من جدول (4-5) أن ما نسبته 46.4% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لديهم تتراوح أقل من 5 سنوات ، 17.2% تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، بينما 36.4 % سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات .

#### رابعاً: متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

- أولاً : المتغير المستقل: القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- ثانياً: المتغير التابع: ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- بالإضافة إلى المتغيرات المتعلقة بعينة الدراسة، وتشمل:
  - النوع: وله مستويان (ذكر، أنثى)
  - المرحلة التعليمية: ولها مستويان (أساسية ، ثانوية )
  - سنوات الخدمة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات حتى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات)
  - فترة الدوام: ولها ثلاث مستويات (صباحي دائم ، مسائي دائم ، دوام متغير)

#### خامساً: أدوات الدراسة:

أعدت الباحثة أدواتي الدراسة وهما: الاستبانة الأولى لتحديد درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغط العمل ، والاستبانة الثانية لتحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة. وذلك بإتباع الخطوات التالية:

## خطوات بناء الاستبانتين:

1- الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة, والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2- تم تصميم الاستبانة الأولى الخاصة بقياس ضغط العمل في صورتها الأولية , وقد تكونت من (5) مجالات و (72) فقرة .

3- تم تصميم الاستبانة الثانية الخاصة بتحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية في صورتها الأولية واعتمدت الباحثة في ذلك على استبانته (باس وأفوليو) لقياس أنماط القيادة متعددة السلوكيات, وتكونت من (4) مجالات و (44) فقرة.

4- تم عرض الاستبانتين على (16) من المحكمين التربويين من أعضاء هيئة التدريس في جامعات القطاع التربويين بوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة . والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

5- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانتين , من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل, لتستقر الاستبانتين علي نفس عدد المجالات وعدد الفقرات, ملحق (2) للاستبانة ضغط العمل وملحق رقم (3) للاستبانة القيادة التحويلية.

وقد تكونت كل إستبانة من موضوع خاص بها :

**الموضوع الأول:** "تحديد درجة شعور مدرء المدارس بضغط العمل" , وينقسم إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات العامة عن المستجيب (النوع, المرحلة التعليمية, فترة الدوام المدرسي , سنوات الخدمة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات ضغوط العمل, ويتكون من 72 فقرة , موزعة على 5 مجالات :

المجال الأول: ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل, ويتكون من (16) فقرة.

المجال الثاني: ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل, ويتكون من (16) فقرة.

المجال الثالث : ضغط العمل الناتج عن الطلبة, ويتكون من (14) فقرة.

المجال الرابع : ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل , ويتكون من (12) فقرة.

المجال الخامس: ضغط العمل المجتمع المحلي , ويتكون من (14) فقرة.

**الموضوع الثاني:** " تحديد درجة ممارسة مدرء المدارس للقيادة التحويلية" ويتكون من 44 فقرة ,  
موزعة على 4 مجالات:

- المجال الأول: التأثير المثالي, ويتكون من (11) فقرة.
- المجال الثاني: الحفز الإلهامي, ويتكون من (13) فقرة.
- المجال الثالث : الاعتبار الفردي, ويتكون من (11) فقرة.
- المجال الرابع: الاستثارة الفكرية, ويتكون من (9) فقرات.

### **سادساً: صدق الإستبانتين :**

يقصد بصدق الإستبانة: أن تقيس عبارات الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الإستبانتين بطريقتين:

#### **1- صدق المحكمين:**

تم عرض الإستبانتين في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (16) من المتخصصين في الإدارة التربوية ممن يعملون بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانتين , ومدى انتماء الفقرات إلي كل مجال من المجالات , وكذلك وضوح الصياغة اللغوية لها . وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبانتين في صورته النهائية.

#### **2-صدق الاتساق الداخلي: Internal Validity**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للإستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مدير ومديرة ، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان , وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي للموضوع الأول "تحديد درجة شعور مدرء المدارس بضغط العمل " يوضح جدول (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (6-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أشعر بالضيق لعدم قدرتي على أداء أعمالي المطلوبة	.468	*0.000
2.	أشعر بأن عملي لا يلقى إعجاب ورضا المسؤولين .	.523	*0.000
3.	شعر بان العاملين غير راضين عن عملي داخل المدرسة.	.304	*0.016
4.	حجم العمل الموكل لي كبير مما يؤدي لتأخر الانجاز.	.420	*0.001
5.	اضطر للحضور مبكرا وقضاء وقتا إضافيا لإنهاء أعباء العمل المتراكمة.	.217	*0.045
6.	أتعامل مع العاملين بقسوة بسبب ضغط العمل.	.403	*0.002
7.	أشعر بان المهام المسندة لي لا تتوازن مع الصلاحيات الممنوحة لي .	.593	*0.000
8.	طبيعة عملي كمدير تجعلني متوترا دائما.	.603	*0.000
9.	أشعر بعجزني عن التعامل مع التقنيات الحديثة.	.708	*0.000
10.	اشعر دائما بتراكم العمل وكثرة الضغوط التي تحد من جودة الإنتاج .	.757	*0.000
11.	أعباء العمل تتيح لي فرص قليلة في النمو والتقدم المهني .	.678	*0.000
12.	كثرة أعبائي تجعلني أشعر دائما بالفشل.	.557	*0.000
13.	يوجد تضارب في صلاحياتي مما يعيق عملي داخل المدرسة.	.582	*0.000
14.	اضطر للتغيب لتهرب من ضغط العمل.	.241	*0.046

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (7-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (7-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سييرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أشكو من إفتقار المدرسة للتقنيات الحديثة التي تخفف من ضغط العمل.	.482	*0.000
2.	يزعجني ضيق مساحة المكتب الخاص بالإدارة.	.532	*0.000
3.	يزعجني كثرة الضوضاء داخل مكان العمل .	.785	*0.000
4.	أشكو من قُرب مكان مكثبي من فصول الطلاب .	.539	*0.000
5.	قلة التجهيزات تحد من أداء عملي .	.743	*0.000
6.	إتساع حجم المدرسة يوسع الفجوة بيني وبين العاملين	.600	*0.000
7.	يُزعجني إفتقار المدرسة لمظلات الحماية للطلاب صيفا وشتاء.	.618	*0.000
8.	أعاني من افتقار المدرسة لمكان خاصاً بالاجتماعات .	.647	*0.000
9.	التصميم الخاص بالمدرسة يحد من سهولة إشرافي علي المعلمين.	.230	*0.044
10.	أشعر بالضيق لعدم توفر التقنيات الحديثة في مكثبي.	.613	*0.000
11.	يُزعجني الاختلاف في العادات والتقاليد الخاصة بي والأخرى الخاصة ببيئة المدرسة.	.625	*0.000
12.	أعاني من الحصار الاقتصادي الذي يعيق فرص دخول التقنيات الحديثة للمدرسة.	.708	*0.000
13.	يُزعجني ضعف دور الإذاعة المدرسية .	.413	*0.001
14.	مبني المدرسة قديم ويفتقر للتجهيزات الحديثة .	.413	*0.001
15.	وسائل التهوية غير كافية في مكثبي .	.446	*0.001
16.	أعاني من إفتقار المدرسة لأسوار الحماية مما يزيد من مشكلات الطلاب مع البيئة الخارجية للمدرسة .	.473	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (8-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن الطلبة " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن الطلبة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سييرمان	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أشعر بصعوبة في السيطرة على طلبة المدرسة.	.368	*0.004
2.	يُزعجني اكتظاظ الفصول بالطلاب .	.478	*0.000
3.	أعانى من عدم التزام الطلبة باللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة.	.595	*0.000
4.	يُزعجني انتشار المشكلات السلوكية بين الطلاب.	.787	*0.000
5.	يُزعجني قلة اهتمام المعلمين بالخطط العلاجية.	.755	*0.000
6.	أحرص على تناول القهوة بسبب كثرة المشكلات الخاصة بالطلبة.	.530	*0.000
7.	يُزعجني لجوء المعلمين لاستخدام العقاب البدني مع الطلاب.	.486	*0.000
8.	أتميز بالصلابة وقوة الشخصية مما يؤدي نفور الطلاب والمعلمين مني.	.290	*0.021
9.	أشعر بالإرهاق عند محاولتي حل المشكلات الطلابية.	.705	*0.000
10.	أتعامل مع الطلاب داخل المدرسة بقسوة نتيجة الضغط الذي يحاصرني.	.687	*0.000
11.	أشعر بالضيق نتيجة تفاوت أعمار الطلبة داخل المدرسة.	.451	*0.001
12.	أعانى من مشاجرات طلابية داخل وخارج المدرسة بسبب التحيز السياسي فيما بينهم.	.452	*0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (9-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (9-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سييرمان	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تجمعي بالعاملين داخل المدرسة علاقة ايجابية تشعرني بالراحة النفسية.	.503	*0.000
2.	أشعر بنقص في حجم العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المدرسة.	.415	*0.001
3.	سياسة التسوية هي السائدة في تعاملي مع العاملين داخل المدرسة.	.522	*0.000
4.	لدي القدرة على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية التي تجمع العاملين .	.376	*0.004
5.	أحرص على توضيح المهام المطلوبة لكل فرد داخل المدرسة بحيث لا يحدث خلط في الأدوار.	.301	*0.017
6.	لدي مهارة عالية في توزيع المهام بين العاملين داخل المدرسة.	.502	*0.000
7.	أقدم حافزا ماديا ومعنويا للعاملين الذين ينهون أعمالهم في الوقت المحدد.	.331	*0.009
8.	لدي صراعات اجتماعية داخل المدرسة تحد من أداء العمل.	.291	*0.021
9.	أشعر بأن العاملين داخل المدرسة راضين عن أدائي .	.459	*0.000
10.	أحث العاملين علي إبداء آرائهم الخاصة بأداء العمل .	.493	*0.000
11.	أتعهد بالظهور أمام المعلمين بمظهر المدير الحازم حتى لا أتيح فرصة النيل مني.	.490	*0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (10-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل المجتمع المحلي " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل المجتمعي المحلي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	أعاني من قلة مشاركة المجتمع المحلي للمدرسة .	.505	*0.000
2.	أشعر بصعوبة التفاهم بيني وبين البيئة المحيطة لحل مشكلات المدرسة.	.539	*0.000
3.	لدي صراعات خارج المدرسة تؤدي الي عدم تعاون المجتمع المحلي مع المدرسة.	.344	*0.007
4.	يزعجني إهمال أولياء الأمور متابعة المستوي التحصيلي لأبنائهم.	.820	*0.000
5.	أشعر بالضيق من عدم استفادة المدرسة من خبرات أولياء الأمور.	.680	*0.000
6.	أشعر بالضيق لعدم فعالية مجالس أولياء الأمور واستفادة المدرسة منها .	.662	*0.000
7.	يزعجني تدخل أولياء الأمور في الشؤون الخاصة بالمدرسة.	.685	*0.000
8.	أشعر بأن الاضطرابات السياسية تهدد المدرسة .	.609	*0.000
9.	أشعر بصداق مستمر نتيجة كثرة المشكلات المحيطة بالمدرسة.	.665	*0.000
10.	يزعجني ضعف تعاون أولياء الأمور مع المدرسة.	.685	*0.000
11.	أضطر إلى محاباة بعض أولياء الأمور لتقديمهم الدعم المادي للمدرسة.	.433	*0.001
12.	يزعجني عدم القدرة علي تفعيل مجالس أولياء الأمور للاستفادة منها لصالح المدرسة.	.616	*0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

- نتائج الاتساق الداخلي للموضوع الثاني " تحديد درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية "

يوضح جدول (11-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه .

جدول (11-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أمتلك رؤية مدرسية واضحة للمستقبل .	.474	*0.000
2.	أحوز علي احترام العاملين بالمدرسة .	.692	*0.000
3.	ألتزم بالقيم المثلى في سلوكي داخل المدرسة.	.468	*0.000
4.	أشعر بأن ثقتي بنفسي عالية .	.514	*0.000
5.	أمتلك مهارات قيادية تعزز لدى الثقة بالنفس	.704	*0.000
6.	أسعى لاستغلال نفوذي من أجل تحقيق مكاسب شخصية.	.209	*0.043
7.	لدى قيم وقناعات قوية.	.224	*0.044
8.	أحرص على تقديم نماذج مفيدة للعاملين داخل المدرسة.	.686	*0.000
9.	أحظى بتقدير واحترام جميع العاملين داخل المدرسة.	.733	*0.000
10.	أحاول الحزم باتخاذ القرار المدرسي .	.423	*0.001
11.	أشعر برضا العاملين عن إدارتي.	.679	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (12-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحفز الإلهامي " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحفز الإلهامي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سييرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أعترف بالأخطاء عند اكتشافها .	.437	*0.001
2.	أسعى لاستثارة روح التحدي بين العاملين داخل المدرسة.	.231	*0.044
3.	أمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والضاغطة.	.555	*0.000
4.	أواجه المشكلات المختلفة بشجاعة من أجل الحفاظ على مستوى أفضل.	.650	*0.000
5.	أحرص علي أن تكون أفعالي تطابق أقوالي.	.683	*0.000
6.	أسعى لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	.625	*0.000
7.	أشارك العاملين داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.	.833	*0.000
8.	أسعى لحل المشكلات مع المعلمين بطرق مبتكرة.	.747	*0.000
9.	أطلع العاملين بالمدرسة على خطة المدرسة.	.359	*0.005
10.	أعبر عن تقديري واحترامي للعاملين عند أدائهم الجيد.	.522	*0.000
11.	أحرص على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	.533	*0.000
12.	أنظر بتفاؤل فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية.	.710	*0.000
13.	أثق بقدرات العاملين على تحقيق أهداف المدرسة.	.646	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4-13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاعتبار الفردي " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4-13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاعتبار الفردي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سييرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	أسعى لغرس الحماس والالتزام والثقة لدى جميع العاملين بالمدرسة.	.636	*0.000
2	أحرص على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين داخل المدرسة.	.490	*0.000
3	أقدر مجهودات العاملين بالمدرسة .	.645	*0.000
4	أشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكارى.	.652	*0.000
5	أحرص على تنمية قدرات العاملين بشكل مستمر .	.751	*0.000
6	أهتم بالتعليم الذاتي لدى المعلمين والطلاب من أجل الارتقاء بمستواهم.	.685	*0.000
7	أحرص على تحقيق احتياجات العاملين بالمدرسة .	.401	*0.002
8	أقدر أهمية مشاركة جميع العاملين احداث عملية التغيير للمدرسة.	.425	*0.001
9	أتبنى إستراتيجية التعزيز الايجابي للعاملين المتميزين داخل المدرسة.	.609	*0.000
10	أعتمد على الاتصال المفتوح مع العاملين.	.728	*0.000
11	أحرص على الاهتمام بجميع المرؤوسين دون استثناء.	.693	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4-14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستثارة الفكرية " والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (14-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستثارة الفكرية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سييرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
2	أسعي للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات.	.575	*0.000
2	أحرص على زيادة التفاؤل بالمستقبل لدى العاملين داخل المدرسة.	.640	*0.000
3	أشجع العاملين علي الإبداع والتجديد في الأفكار وذلك بشكل مستمر.	.660	*0.000
4	أثق في قدرات العاملين بالمدرسة .	.522	*0.000
5	أدرك مدى الحاجة إلى التغيير والارتقاء بمستوي المدرسة.	.726	*0.000
6	أحس بمشاعر جميع العاملين داخل المدرسة.	.633	*0.000
7	أقوم بتفويض المعلمين داخل المدرسة بالقيام ببعض الأعمال الروتينية.	.473	*0.000
8	أسعى لتعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات .	.778	*0.000
9	أشجع العاملين داخل المدرسة على تقديم الأفكار المبدعة لحل المشكلات.	.491	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

### 3- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول .

- نتائج الصدق البنائي للموضوع الأول " درجة شعور مدراء المدارس بضغط العمل " يبين جدول (4-15) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (15-4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

م	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل	.737	*0.000
2	ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل	.829	*0.000
3	ضغط العمل الناتج عن الطلبة	.780	*0.000
4	ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل	.543	*0.000
5	ضغط العمل المجتمع المحلي	.726	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

- نتائج الصدق البنائي للموضوع الثاني " درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية " يبين جدول (16-4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول (16-4)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

م	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	التأثير المثالي	.770	*0.000
2	الحفز الإلهامي	.863	*0.000
3	الاعتبار الفردي	.933	*0.000
4	الاستثارة الفكرية	.859	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

## سابعاً: ثبات الإستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

### أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.

#### جدول (4- 17)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الصدق*
	شعور مدراء المدارس بضغط العمل	0.927	0.963
	ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية	0.928	0.963

\*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

تشير النتائج الموضحة في جدول (4-17) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع فقرات استبانته شعور مدراء المدارس بضغط العمل (0.927). وكذلك قيمة الصدق (0.963) وهذا يعني أن معامل الصدق مرتفع. وأيضاً تشير النتائج أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع فقرات استبانته ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية (0.928). وكذلك قيمة الصدق (0.963) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

### ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (4-18).

#### جدول (4- 18)

##### طريقة التجزئة النصفية لقياس الثبات

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	شعور مدرء المدارس بضغط العمل	0.841	0.914
2.	ممارسة مدرء المدارس للقيادة التحويلية	0.949	0.974

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4-18) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الإستانتين في صورتها النهائية كما هما في الملحق (2,3) قابلة للتوزيع. و تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستانتي الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ثامناً: إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

- 1- إعداد أداتي الدراسة في صورتها النهائية.
- 2- حصول الباحثة على كتاب موجه من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية إلى وكيل وزارة التربية والتعليم العالي، لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانتين على عينة الدراسة، والمكونة من مديري المدارس في محافظات غزة للفصل الدراسي الأول للعام (2011-2012) وملحق رقم (4) يوضح ذلك.
- 3- بعد حصول الباحثة على التسهيلات اللازمة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، قامت الباحثة بتوزيع (30) استبانة أولية، للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وقامت الباحثة باستثناء العينة الاستطلاعية من دراستها بعد التأكد من صدق الاستبانتين وثباتهما من خلال العينة الاستطلاعية، قامت الباحثة بتوزيع (271) استبانة على عينة الدراسة الأصلية من مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة.
- 4- بعد جمع أداتي الدراسة من أفراد العينة بعد تعبئتها من قبلهم، تم استبعاد الاستبانات التي لم تنطبق عليها الشروط، والتي لم يتم استرجاعها.

5- تم ترقيم وترميز استبانات الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً من خلال برنامج (SPSS) برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية للحصول على نتائج الدراسة، ومن ثم تفسيرها وتعميمها .

#### تاسعاً:المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for (SPSS) the Social Sciences.

#### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (19-4).

#### جدول (4- 19)

#### يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	شعور مدراء المدارس بضغط العمل	0.039
2.	ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية	0.046

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4-19) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات لا يتبع التوزيع الطبيعي ، وبذلك سيتم استخدام الاختبارات الامعلميه للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه المجالات.

#### وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لحساب الاتساق الداخلي ، والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.

- 4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة , قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.
- 5- اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتفسيرها

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول -
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني -
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث -
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع -
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
- التوصيات والمقترحات

## مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة ، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية".

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانتي الدراسة ، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

لقد تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات ( 1=4-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (  $0.8=5\div4$ ) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس)، وهي: (1) أي واحد صحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

### المحك المعتمد في الدراسة :

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل لها	درجة التوافر
من 1.00 _ 1.80	من 20 - 35	قليلة جداً
من 1.81 - 2.60	من 36 - 51	قليلة
من 2.61 _ 3.40	من 52 - 67	متوسطة
من 3.41 _ 4.20	من 68 - 83	كبيرة
من 4.21 _ 5.00	من 84 - 100	كبيرة جداً

### جدول رقم (5-1)

ولتفسير نتائج الدراسة، والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وحددت الباحثة درجة الشعور بضغوط العمل ، ودرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، والعلاقة بينهما حسب المحك المعتمد في الدراسة .

## الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة :

ينص السؤال الأول علي : "ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الحكومية بقطاع غزة " ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي وكذلك تم استخدام اختبار الإشارة (Sign Test) وذلك لكل فقرة من فقرات الاستبانة منفردة حسب المجال التابعة له وللمجال نفسه وكذلك لكل فقرات الاستبانة مجتمعة. وقد تم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

**الفرضية الصفرية:** متوسط درجة الإجابة يساوي (3) ، مع العلم بأن القيمة (3) هي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

**الفرضية البديلة:** متوسط درجة الإجابة لا يساوي (3) .

إذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من الدرجة المتوسطة وهي (3) ، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن الدرجة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الحياد ، وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار ، فإذا كانت موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن الدرجة المتوسطة والعكس صحيح.

- جميع فقرات الاستبانة للموضوع الأول " تحديد درجة شعور مدراء المدارس بضغط العمل " تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات الاستبانة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

#### جدول رقم (5- 2)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات استبانته

" شعور مديري المدارس بضغط العمل "

البند	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع فقرات استبانته شعور مديري المدارس بضغط العمل	2.21	44.17	0.41	-15.23	*0.000

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (2-5) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 2.21 وبذلك فإن المتوسط الحسابي النسبي 44.17% وهذه النسبة تختلف جوهرياً عن النسبة 60% (درجة الحياد) وأن قيمة اختبار الإشارة يساوي -15.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات استبانته شعور مديري المدارس بضغط العمل يختلف بصورة جوهرياً عن درجة الحياد وهذا يعني أن الموافقة كانت قليلة على فقرات الاستبانة.

وتري الباحثة أن حصول ضغط العمل علي هذه الدرجة (44.17) هو أمر منطقي و طبيعي .  
وتعزو ذلك للأسباب التالية :

- عبء العمل داخل المدرسة لم يبق علي عاتق المدير وحده بل أصبح موزعاً بينة وبين آخرين منهم نائب المدير , ومساعد المدير والسكرتير, بالإضافة إلي اعتماد المدير علي بعض المعلمين الأكفاء داخل المدرسة .
- مديري المدارس بوجه عام يشعرون بالرضا عن عملهم داخل المدرسة , ويتميزون بالروح الطيبة المتفهمة , وقد لمست ذلك من خلال تعاملي معهم أثناء توزيع واسترداد الاستبانته عليهم فلم أجد تذمراً ونفوراً من أحدٍ منهم علي الإطلاق .
- من الطبيعي أن يقل ضغط العمل سنة عن الأخرى , لأن الأصل هو أن كل سنة مرت علي المدير يصبح أكثر وعياً والمأمناً وخبرة بعمله , وبالتالي أكثر سيطرة علي الضغط الذي يواجهه أو أي معيقات أخرى .

- الدراسة أجريت بمنصف الفصل الدراسي حيث يكون الوضع داخل المدرسة أكثر استقراراً وهدوءاً ولم يشعر المدير بالضغط الذي يكون في بداية العام بسبب ترتيب الأعمال وتوزيع المهام , واستقبال الطلاب , وحركات التنقل سواء للعاملين أو الطلاب , وتردد أولياء الأمور فتأخذ الإدارة وقتاً حتى تضع الأمور بنصابها الصحيح , وتصل لمرحلة الاستقرار والهدوء داخل المدرسة وكذلك أيضاً في نهاية الفصل الدراسي حيث التحضيرات اللازمة للحرص علي إنهاء فصل دراسي مميز بدون مشاكل. وبالتالي يكون ضغط العمل بمنصف الفصل الدراسي أخف من البداية والنهاية .
- الوضع داخل المدارس بقطاع غزة في هذا العام (2011) يختلف عن الأعوام السابقة من حيث الاستقرار والهدوء ففي العام (2008) شهد قطاع التعليم ريكة بسبب الانقسام الداخلي وكان له التأثير السلبي علي الحياة التعليمية حيث أدي لوجود حالات الاستتكاف , ودخول المدرسة , متغيرات جديدة كالمعلم المساند والمتطوع وغير ذلك بالإضافة إلي الإغلاقات والإضرابات التي تؤثر سلباً علي القطاع التعليمي , ولكن اليوم قد يتسم الحال بالطبيعي وأصبح أكثر استقراراً من السابق .
- الإجابة كانت علي الفقرات واحدة لدي مديري المدارس " درجة قليلة " ولكن قد تكون الأسباب هي المختلفة , وتُرجمها الباحثة لعدة احتمالات منها : ( قد يكون مدرء المدارس تعايشوا مع الضغط حتى وصلوا لدرجة عدم الشعور به , وقد يكون مدرء المدارس هم قادة لديهم القدرة علي مواجهة الضغوط المختلفة والتغلب عليهم ).
- وتتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في حصول ضغط العمل علي درجة قليلة ومن هذه الدراسات . دراسة ( ياركندي , 2008) ودراسة (العلا , 2003) ودراسة (Torres وآخرون , 2009) .
- وتعتبر قريبة من دراسة ( شبير , 2009) ودراسة (Lainas , 2010) ودراسة (العنيتي , 2006) حيث كانت الدرجة متوسطة .
- وتختلف ودراسة (الطعاني, 2005) حيث كانت الدرجة كبيرة . وتعزو الباحثة هذا لاختلاف المكان حيث كانت دراسة الطعاني بمحافظة الكرك , وأيضاً للفارق الزمني بين الدراستين حيث أن سبع سنوات هي كفيلاً بإحداث تغيرات كظهور التقنيات التكنولوجية التي من شأنها التخفيف من ضغط العمل.

عرض وتحليل فقرات الاستبانة.

- تحليل فقرات الموضوع الأول "تحديد درجة شعور مدرء المدارس بضغط العمل "

تحليل فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (3-5).

### جدول (3-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أشعر بالضيق لعدم قدرتي على أداء أعمالي المطلوبة	2.68	53.62	1.17	-4.42	*0.000	2	
2.	أشعر بأن عملي لا يلقى إعجاب ورضا المسؤولين .	1.86	37.15	0.82	-13.47	*0.000	9	
3.	أشعر بان العاملين غير راضين عن عملي داخل المدرسة.	1.78	35.54	0.75	-14.26	*0.000	10	
4.	حجم العمل الموكل لي كبير مما يؤدي لتأخر الانجاز.	2.55	51.03	0.91	-7.30	*0.000	3	
5.	اضطر للحضور مبكراً وقضاء وقتاً إضافياً لإنهاء أعباء العمل المتراكمة.	3.18	63.62	1.04	2.60	*0.009	1	
6.	أتعامل مع العاملين بقسوة بسبب ضغط العمل.	1.75	34.92	0.77	-14.19	*0.000	11	
7.	أشعر بان المهام المسندة لي لا تتوازن مع الصلاحيات الممنوحة لي .	2.31	46.21	0.99	-9.56	*0.000	6	
8.	طبيعة عملي كمدير تجعلني متوتراً دائماً.	2.06	41.23	1.02	-11.26	*0.000	8	
9.	أشعر بعجزني عن التعامل مع التقنيات الحديثة.	2.17	43.40	0.94	-10.48	*0.000	7	
10	اشعر دائماً بتراكم العمل وكثرة الضغوط التي تحد من جودة الإنتاج .	2.39	47.82	0.98	-8.43	*0.000	5	
11	أعباء العمل تتيح لي فرص قليلة في النمو والتقدم	2.46	49.15	1.05	-6.65	*0.000	4	

						المهني .	
13	*0.000	-14.85	0.74	30.15	1.51	كثرة أعبائي تجعلني أشعر دائماً بالفشل.	12
12	*0.000	-14.53	0.78	31.46	1.57	يوجد تضارب في صلاحياتي مما يعيق عملي داخل المدرسة.	13
14	*0.000	-15.91	0.32	21.30	1.07	اضطر للتغيب لتهرب من ضغط العمل.	14

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (3-5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " اضطر للحضور مبكراً وقضاء وقتاً إضافياً لإنهاء أعباء العمل المتراكمة " يساوي 3.18 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.62%، قيمة اختبار الإشارة 2.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.009 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلي أن مديري المدارس منهم من قد عود نفسه علي الحضور مبكراً قبل الجميع لترتيب أعماله ، وانجاز ما تبقي عليه من مهام اليوم السابق، ومنهم يحضّر مبكراً ويبقي بالمدرسة فقط إذا شعر أن العمل بحاجة لذلك.

ومدير المدرسة يعي حجم العمل والمسئولية الموكلة إليه ، ويُدرك جيداً أن أي تأخير أو تقصير منه سينعكس سلباً علي العمل. حيث يؤدي لتراكمه وبالتالي تتفاقم المشكلة ويحدث الضغط ولهذا فان المدير يفضل أن يحضر مبكراً ، ويبقي وقتاً إضافياً داخل المدرسة في سبيل أداء العمل بأوقاته المحددة ، وتفادي مشكلة ضغط العمل .

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر " اضطر للتغيب لتهرب من ضغط العمل " يساوي 1.07 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 21.30%، قيمة اختبار الإشارة -15.91، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى

- مدير المدرسة يعي جيداً أن عمله أمانة، وهو محاسب علي أي تقصير فيها، وإن تهرب اليوم من العمل فهو ينتظره حتى العودة مع زيادة في تقاوم الضغط ، وهو يضع بين عينيه " أين يذهب من حساب ربه سبحانه وتعالى".

- مدير المدرسة هو المسئول الأول عن العمل ، داخل المدرسة ، فغيابه يؤثر علي المدرسة ككل ولا يعمل إلا علي تعطيل العمل وتقاوم المشكلة أكثر فلذلك فهو لا يتغيب عن مدرسته إلا للضرورة ، وإن اضطر لذلك فإنه يُعلم نائبة بهذا الغياب ، حتى يتخذ الاحتياطات والإجراءات اللازمة، وهو يعلم أن عنصر المفاجأة يؤدي للضغط العمل و مدير المدرسة هو كقائد السفينة التي إن أهملها أو قصر بها تغرق .

- مدير المدرسة يعلم أن مهنته لا تحتل أي تهاونات ، أو تجاوزات داخل العمل وخاصة الغياب وما يُخلفه من مشكلات فيما بعد.

#### تحليل فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-5).

#### جدول (4-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن

بيئة العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي المعياري	قيمة الاختبار	(Sig.)	القيمة الاحتمالية	الرتبة
1.	أشكو من افتقار المدرسة للتقنيات الحديثة التي تخفف من ضغط العمل.	2.69	53.82	1.11	-3.51	*0.000		5
2.	يزعجني ضيق مساحة المكتب الخاص بالإدارة.	2.15	43.09	1.38	-7.84	*0.000		12
3.	يزعجني كثرة الضوضاء داخل مكان العمل .	2.30	46.05	1.11	-8.27	*0.000		9
4.	أشكو من قُرب مكان مكثبي من فصول الطلاب .	1.67	33.41	0.95	-13.31	*0.000		16
5.	قلة التجهيزات تحد من أداء عملي .	2.38	47.59	1.07	-8.10	*0.000		8
6.	اتساع حجم المدرسة يوسع الفجوة بيني وبين العاملين	1.98	39.62	1.05	-11.66	*0.000		15

1	*0.003	2.93	1.43	65.44	3.27	يُزعجني افتقار المدرسة لمظلات الحماية للطلاب صيفا وشتاء.	.7
3	*0.033	-2.13	1.55	54.71	2.74	أعاني من افتقار المدرسة لمكان خاص بالاجتماعات .	.8
6	*0.000	-5.44	1.30	51.26	2.56	التصميم الخاص بالمدرسة يحد من سهولة إشرافي علي المعلمين.	.9
7	*0.000	-6.06	1.15	48.66	2.43	أشعر بالضيق لعدم توفر التقنيات الحديثة في مكتبي.	.10
13	*0.000	-11.53	0.97	40.62	2.03	يُزعجني الاختلاف في العادات والتقاليد الخاصة بي والأخرى الخاصة ببيئة المدرسة.	.11
2	1.000	0.00	1.19	59.62	2.98	أعاني من الحصار الاقتصادي الذي يعيق فرص دخول التقنيات الحديثة للمدرسة.	.12
10	*0.000	-10.17	0.99	43.92	2.20	يُزعجني ضعف دور الإذاعة المدرسية .	.13
4	*0.001	-3.29	1.41	54.54	2.73	مبني المدرسة قديم ويفتقر للتجهيزات الحديثة .	.14
14	*0.000	-10.73	1.17	39.85	1.99	وسائل التهوية غير كافية في مكتبي .	.15
11	*0.000	-8.97	1.35	43.14	2.16	أعاني من افتقار المدرسة لأسوار الحماية مما يزيد من مشكلات الطلاب مع البيئة الخارجية للمدرسة .	.16

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (4-5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يُزعجني افتقار المدرسة لمظلات الحماية للطلاب صيفا وشتاء " يساوي 3.27 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.44%، قيمة اختبار الإشارة 2.935، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة ، قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلي أن:

التجديد والتطوير بمبني المدرسة يُعد ضعيفاً ، فالطالب ينتظر وقت خروجه للراحة والاستمتاع بمكان جيد ولكنة يجد غير ذلك مما يؤدي للتذمر والنفور، وإحداث حالة توتر داخل المدرسة ومن المؤكد أن المدير يشعر بذلك ، وخاصة أنه غير قادر هو علي توفير أماكن مناسبة

للطلاب ، ويقوم بإبلاغ الوزارة وهي التي تحدد ذلك ، وكما يشعر المدير بالضغط نتيجة قلة الإمكانيات الخاصة به فهو كذلك بالنسبة لقلّة التجهيزات الخاصة بالطلبة .

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أشكو من قُرب مكان مكتبي من فصول الطلاب " يساوي 1.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 33.41%، قيمة اختبار الإشارة 13.31-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعرّضوا الباحث ذلك إلى طبيعة الأبنية المدرسية يكون فيها مبني الإدارة بعيداً عن فصول الطلاب حتى وإن صدف غير ذلك نجد أن مدير المدرسة يعمل على جعل فصول الطلبة الأكبر سناً أو الأكثر التزاماً وهدوءاً بجانب الإدارة .

#### تحليل فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن الطلبة "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-5).

#### جدول (5-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن الطلبة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	(Sig.)	القيمة الاحتمالية	الرتبة
1.	أشعر بصعوبة في السيطرة على طلبة المدرسة.	1.56	31.20	0.71	-14.81	0.000*	10		
2.	يُزعجني اكتظاظ الفصول بالطلاب .	2.72	54.33	1.27	-3.36	0.001*	3		
3.	أعاني من عدم التزام الطلبة باللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة.	2.39	47.85	0.88	-9.55	0.000*	5		
4.	يُزعجني انتشار المشكلات السلوكية بين الطلاب.	2.59	51.85	0.92	-6.72	0.000*	4		
5.	يُزعجني قلة اهتمام المعلمين بالخطط العلاجية.	2.78	55.68	0.89	-3.32	0.001*	1		
6.	أحرص على تناول القهوة بسبب كثرة المشكلات الخاصة بالطلبة.	1.53	30.57	0.78	-14.56	0.000*	12		

2	*0.000	-3.51	1.13	55.02	2.75	يُزعجني لجوء المعلمين لاستخدام العقاب البدني مع الطلاب.	.7
8	*0.000	-13.70	0.81	36.09	1.80	أتميز بالصلابة وقوة الشخصية مما يؤدي نفور الطلاب والمعلمين مني.	.8
6	*0.000	-11.91	0.87	41.30	2.07	أشعر بالإرهاق عند محاولتي حل المشكلات الطلابية.	.9
11	*0.000	-14.81	0.72	31.19	1.56	أتعامل مع الطلاب داخل المدرسة بقسوة نتيجة الضغط الذي يحاصرني.	.10
7	*0.000	-12.17	1.02	37.85	1.89	أشعر بالضيق نتيجة تفاوت أعمار الطلبة داخل المدرسة.	.11
9	*0.000	-14.14	0.90	32.05	1.60	أعاني من مشاجرات طلابية داخل وخارج المدرسة بسبب التحيز السياسي فيما بينهم.	.12

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5-5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يُزعجني قلة اهتمام المعلمين بالخطط العلاجية " يساوي 2.78 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.68%، قيمة اختبار الإشارة - 3.32، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى كبر حجم المنهج المُجبر المعلم على إنهاءه خلال العام الدراسي وقصر حجم الحصة ، وبالتالي قلة الوقت بالإضافة إلى أن الخطط العلاجية تحتاج بعض التقنيات التي تفتقر إليها المدرسة ، وتعجز عن توفرها للمنهج المقرر... فكيف بالحصص الإضافية ؟ ومدير المدرسة رغم أنه يُشجع تقديم الخطط العلاجية اللازمة من خطط إثرائيه للمتفوقين وعلاجية لضعيفي التحصيل إلا أنه لا يستطيع إجبار المعلمين على ذلك حيث أنه يعي حجم المسؤولية لديهم .

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " أحرص على تناول القهوة بسبب كثرة المشكلات الخاصة بالطلبة " حصل على أدنى درجة ويساوي 1.53 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 30.57%، قيمة اختبار الإشارة -14.56، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة

قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يعلم جيداً أن شرب القهوة الزائد عن حدة أو أي نوع آخر من المنبهات الأخرى لا يخفف ضغط العمل لديه , ويدرك أن عمله بحاجة إلى قوة انتباه وتركيز مستمر وهذا متوقف على ذكائه , وقدرته , على السيطرة على المدرسة وليست على شرب كوب من القهوة .

### تحليل فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-6).

#### جدول (5-6)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل الناتج عن

#### العلاقات في العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تجمعني بالعاملين داخل المدرسة علاقة ايجابية تشعرني بالراحة النفسية.	1.60	31.92	0.84	-14.31	*0.000	9	
2.	أشعر بنقص في حجم العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المدرسة.	2.16	43.22	0.88	-11.45	*0.000	3	
3.	سياسة التسوية هي السائدة في تعاملي مع العاملين داخل المدرسة.	1.70	33.95	0.92	-13.57	*0.000	6	
4.	لدي القدرة على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية التي تجمع العاملين .	1.61	32.26	0.73	-15.08	*0.000	8	
5.	أحرص على توضيح المهام المطلوبة لكل فرد داخل المدرسة بحيث لا يحدث خلط في الأدوار.	1.48	29.50	0.62	-15.46	*0.000	11	

10	*0.000	-15.84	0.56	29.89	1.49	لدي مهارة عالية في توزيع المهام بين العاملين داخل المدرسة.	.6
2	*0.000	-10.21	1.00	45.52	2.28	أقدم حافظاً مادياً ومعنوياً للعاملين الذين ينهون أعمالهم في الوقت المحدد.	.7
7	*0.000	-14.07	0.87	32.62	1.63	لدي صراعات اجتماعية داخل المدرسة تحد من أداء العمل.	.8
4	*0.000	-14.57	0.72	37.15	1.86	أشعر بأن العاملين داخل المدرسة راضون عن أدائي .	.9
5	*0.000	-13.72	0.81	35.31	1.77	أحث العاملين علي إبداء آرائهم الخاصة بأداء العمل .	.10
1	*0.000	-5.44	1.11	51.54	2.58	أتعهد بالظهور أمام المعلمين بمظهر المدير الحازم حتى لا أتيح فرصة النيل مني.	.11

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5-6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر " أتعهد بالظهور أمام المعلمين بمظهر المدير الحازم حتى لا أتيح فرصة النيل مني " يساوي 2.58 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.54%، قيمة اختبار الإشارة -5.44- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلي أن الحزم من صفات المدير الناجح المتمكن من عمله، وآراء مديري المدارس تجاه تلك الفقرة جاءت متوسطة، فمنهم من يملك القدرة على التحكم في تصرفاته ، والحفاظ على مكانته بين العاملين داخل المدرسة ، وليست بحاجة ليعتمد أن يظهر كذلك ومنهم يحرص على أن يظهر بالمدير الحازم ، ولا يجوز لمدير المدرسة أن يعتاد على الجلوس مع المعلمين داخل الغرفة الخاصة بهم ، أو المزاح الزائد وعلية أن يجعل حديثه في حدود المعقول ، فهو يعلم أنه الأكثر مراقبة داخل المدرسة من أي شخص آخر حوله فهو القدوة والمثل ، بالإضافة لذلك مدير المدرسة يحافظ على مكانته المرموقة بين العاملين من خلال النمو المهني المستمر كالاطلاع الدائم على كل جديد والاشتراك بالورش الدورات التعليمية التي من شأنها الارتقاء بمستواه المهني ، وكذلك وكونه يتمتع بأعلى سلطة داخل المدرسة فعليه أن يحرص ألا يكون بالمدرسة من يحمل شهادة أعلى منه كأن يلتحق ببرامج الماجستير والدكتوراه لان ذلك يزيده من العلم وقوة الشخصية .

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " أحرص على توضيح المهام المطلوبة لكل فرد داخل المدرسة بحيث لا يحدث خلط في الأدوار " يساوي 1.48 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 29.50%، قيمة اختبار الإشارة -15.46- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- المهام واضحة ومحددة لدي كل فرد داخل المدرسة ولكل منهم اختصاصاته ومهامه الخاصة به والمحددة مسبقاً.

- دور المدير يكون بمثابة المراقب والموجه لتلك المهام .

- معظم مديري المدارس يعقدون اجتماعاً قبل بداية العام الدراسي للنظر في تلك المهام ، والوقوف عليها والإعلام بأي تغيير جديد.

- المهام معلومة ، وواضحة للعاملين من خلال النشرات الموزعة داخل المدرسة . وهذه الفقرة تنم عن فهم ، ووعي وإدراك مدير المدرسة وأنه فعلاً قائداً تحويلاً ، ولم تكن استجاباته لل فقرات ارتجالية .

تحليل فقرات مجال " ضغط العمل المجتمع المحلي "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-7).

جدول (5-7)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " ضغط العمل المجتمع

المحلي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أعاني من قلة مشاركة المجتمع المحلي للمدرسة .	3.45	68.96	1.02	6.53	0.000*	2	
2.	أشعر بصعوبة التفاهم بيني وبين البيئة المحيطة لحل مشكلات المدرسة.	2.43	48.66	0.92	-8.72	0.000*	7	

12	*0.000	-14.21	0.84	31.38	1.57	لدي صراعات خارج المدرسة تؤدي الي عدم تعاون المجتمع المحلي مع المدرسة.	3.
1	*0.000	10.44	0.98	75.63	3.78	يزعجني إهمال أولياء الأمور متابعة المستوي التحصيلي لأبنائهم.	4.
3	*0.000	3.56	0.88	63.86	3.19	أشعر بالضيق لعدم فعالية مجالس أولياء الأمور واستفادة المدرسة منها .	5.
4	0.218	1.23	0.95	61.38	3.07	يزعجني تدخل أولياء الأمور في الشؤون الخاصة بالمدرسة.	6.
8	*0.000	-10.27	1.05	45.29	2.26	أشعر بأن الاضطرابات السياسية تهدد المدرسة .	7.
10	*0.000	-11.79	1.01	36.55	1.83	أشعر بصداغ مستمر نتيجة كثرة المشكلات المحيطة بالمدرسة.	8.
9	*0.000	-12.19	0.95	36.93	1.85	يزعجني ضعف تعاون أولياء الأمور مع المدرسة.	9.
5	0.813	0.24	1.12	60.23	3.01	أضطر إلى محاباة بعض أولياء الأمور لتقديمهم الدعم المادي للمدرسة.	10.
11	*0.000	-13.50	0.87	33.33	1.67	يزعجني عدم القدرة علي تفعيل مجالس أولياء الأمور للاستفادة منها لصالح المدرسة.	11.
6	*0.000	-6.04	1.16	49.20	2.46	يزعجني تدخل أولياء الأمور في الشؤون الخاصة بالمدرسة.	12.

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5-7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يزعجني إهمال أولياء الأمور متابعة المستوي التحصيلي لأبنائهم " يساوي 3.78 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.63%، قيمة اختبار الإشارة 10.44، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أكثر ما يُزعج المدير ويُشعره بالضغط هو ما كان ناتجاً عن قلة اهتمام أولياء الأمور بالمستوي التحصيلي بأبنائهم ، ومن الطبيعي أن يكونوا أولياء الأمور يرغبون لأبنائهم تحقيق أفضل مستويات التحصيل ولكن أمور كثيرة تحول ذلك منها صعوبة

المناهج الجديدة علي الطالب والأهل, وكبر حجمها بالإضافة إلي زيادة عدد أبنائهم بالمدارس وكثرة التكاليف إن قرروا اللجوء لدروس التقوية فكل هذا حائل أمام اهتمام أولياء الأمور والارتقاء بأبنائهم مما يُشعرهم بالاضطراب والضيق وكذلك أيضاً مدير المدرسة فتنشأ المشكلة ويكون الضغط .

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " لدي صراعات خارج المدرسة تؤدي إلى عدم تعاون المجتمع المحلي مع المدرسة " يساوي 1.57 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 31.38%، قيمة اختبار الإشارة-14.21، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة هو شخص متفهم وواعٍ , ولأنه كذلك يحرص دائماً علي إشاعة الألفة والمودة مع الجميع وخاصة مع المجتمع المحلي , ولأن أي صراع مع المجتمع سيكون المتضرر الأول هو ومصالحة المدرسة حيث ذلك انعكاس لشخصية المدير . وهو غير مسالم وإنما لديه قدرة التعايش مع الجميع , والقدرة علي التعامل مع أكثر من شخص في آن واحد .وتعاليم ديننا السمحة تحثنا علي ذلك من خلال قوله تعالي " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم , مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعي له سائر الجسد بالسهر والحمى " (رواه مسلم, 1992: ج3) .

التحليل الوصفي للموضوع الأول " تحديد درجة شعور مدرء المدارس بضغط العمل"

جدول (5-8) يبين المتوسط الحسابي والنسبي والترتيب وقيمة الاختبار للمجالات.

#### جدول(5-8)

المتوسط الحسابي والنسبي والترتيب وقيمة الاختبار لكل مجال من مجالات الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل.	2.09	41.89	0.52	-14.56	*0.000	4	
2.	ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل.	2.39	47.85	0.71	-9.32	*0.000	2	

3	*0.000	-14.79	0.50	42.08	2.10	ضغط العمل الناتج عن الطلبة.	3.
5	*0.000	-15.53	0.42	36.62	1.83	ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل.	4.
1	*0.000	-9.81	0.55	50.95	2.55	ضغط العمل الناتج عن المجتمع المحلي .	5.

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من جدول (5-8) أن المجال الأول " ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل " قد حصل على المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 41.89% . وتعزو الباحثة ذلك إلى أن طبيعة العمل واضحة ومحددة وقد تعود المدير علي ممارستها فأصبحت مألوفة بالنسبة له , ويعاونة فيها نائب المدير , والمعلمون , والمرشد التربوي , والمشرف التربوي , مما يخفف من الشعور بضغط العمل الناتج عن طبيعته , إضافة إلى أن عمل المدير هو ليس بالعمل الشاق المرهق بالنسبة للوظائف الأخرى وفترة الدوام فيه تكون محددة ومعقولة.

وحصل المجال الثاني " ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل " على المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 47.85% . وهذا يعني أن بيئة العمل تحتل مرتبة متقدمة بين مجالات ضغط العمل . وتعزو الباحثة ذلك إلى أن قطاع غزة علي وجهة الخصوص , يفتقر إلى الإمكانيات المناسبة لأداء أعمالهم بشكل أكثر سرعة وجودة , فنجد أن كل مدرسة يوجد بها جهاز حاسوب واحد يستخدمه المدير والنائب والسكرتير والمساعد وكل من يحتاجه , بالإضافة إلى افتقار غرف الإدارة لوسائل التكيف اللازمة وخاصة إننا في السنوات الأخيرة نلاحظ شدة الحرارة بالصيف وبالمقابل شدة البرودة بالشتاء , فيجد مدير المدرسة نفسه محاصراً بضعف الإمكانيات ومفروض عليه أن يتعامل مع تلك البيئة كما هي وبالتالي يزداد شعوره بضغط العمل .

وتتفق دراستي مع دراسة (العلفي, 2004) حيث توصلت الدراسة إلى أن أهم المصادر المسببة لضغط العمل هي بيئة العمل. وتختلف ودراسة (الشامان , 2005) فجاءت بيئة العمل بالمرتبة الأخيرة وقد يكون السبب في ذلك أن دراسة الشامان قد أجريت في مدينة الرياض وهي عاصمة المملكة العربية السعودية ,

ومما لا شك فيه أن الإمكانيات المالية والمادية المتوفرة للمملكة وخاصة في مدارس العاصمة أكبر بكثير مما يتوفر في بيئة مدارسنا التي تعاني الحصار والتضييق وقلة الإمكانيات .  
وحصل المجال الثالث " ضغط العمل الناتج عن الطلبة " على المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 42.08% .

وهذا يعني أن الضغط الناتج عن الطلبة جاء بمرتبة متوسطة بالنسبة للمجالات الأخرى وتعزو الباحثة ذلك للفتاوت بين الطلبة سواء كان في السن , أو العادات فهذا يستلزم تركيز وسرعة بديهية من مدير المدرسة , ليكون قادراً علي تسيير الأمور داخل المدرسة, بالإضافة إلي كثرة المشاكل الطلابية وتنوعها , ولأن الطالب هو محور العملية التعليمية , فإنه يستلزم من المدير أن يتميز بقوة الشخصية والصلابة داخل المدرسة .  
وحصل المجال الرابع " ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل " على المرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 36.62% .

وهذا يعني أن ضغط العمل الناتج عن العلاقات بالعمل جاء بمرتبة متأخرة .  
وتعزو الباحثة ذلك إلى أن في هذا المجال يكون المدير هو المتحكم في تصرفاته , ولديه القدرة علي تحديد علاقاته كما يراه مناسباً بالنسبة لمصلحة المدرسة وسير العملية التعليمية.  
وهو متزن ولديه القدرة علي التعامل مع جميع الفئات المختلفة . ومدير المدرسة قادر علي أن يجعل من المدرسة بيت يعمه التفاهم والألفة بين الجميع , والعاملون داخل المدرسة قد اعتادوا علي التزاور , ومجاملة بعضهم البعض في السراء والضراء .  
وتتفق دراستي ودراسة (شبيير , 2009) في حصول ذلك المجال على المرتبة الرابعة .

وحصل المجال الخامس " ضغط العمل الناتج عن المجتمع المحلي " على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 50.95% .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تصرفات المجتمع المحلي خارجة عن إرادة المدير وغير مخطط لها فزيارات أفراد المجتمع المحلي تكون مفاجئة أوفي أوقات غير مناسبة , والمجتمع المحلي فئات مختلفة وخلفيات متعددة من الصعب التفاهم معهم جميعاً والنظر في مشكلاتهم مجتمعة , وهم لا يتفهموا طبيعة عمل الإدارة .

وتتفق دراستي مع العديد من الدراسات بالنسبة لذلك المجال الخاص بالمجتمع المحلي بحصوله علي المرتبة الأولى ومنها دراسة (شبيير , 2009) ودراسة (الطعاني , 2005) ودراسة (العدوان , 2002) ودراسة (العدوان , 1992)

وتعزو الباحثة اختلاف النتائج للدراسة الحالية عن نتائج الدراسات السابقة ، قد يرجع السبب فيه لاختلاف طبيعة الدراسة أو عينتها، أو الظروف أو البيئة الخاصة بكلٍ منها، أو الفترة الزمنية التي تمت فيها.

### الإجابة عن السؤال الثاني من اسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني علي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع , سنوات الخدمة, فترة الدوام, المرحلة التعليمية) وللإجابة علي هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية :

1- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير النوع ( ذكر - أنثى ) ."

من النتائج الموضحة في جدول (5-9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار مان - وتي (Mann-Whitney Test) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لكل مجال من مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (تحديد درجة شعور مدراء المدارس بضغوط العمل) تعزى إلى النوع وذلك لصالح الذكور.

جدول رقم (9-5): اختبار "مان - وتني" - متغير النوع

المجال	النوع	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل.	ذكر	137	140.09	-2.048	*0.041
	أنثى	124	120.96		
ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل.	ذكر	137	158.78	-6.252	*0.000
	أنثى	124	100.31		
ضغط العمل الناتج عن الطلبة.	ذكر	137	150.12	-4.309	*0.000
	أنثى	124	109.87		
ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل.	ذكر	137	140.31	-2.100	*0.036
	أنثى	124	120.71		
ضغط العمل الناتج عن المجتمع المحلي	ذكر	137	136.84	-1.315	*0.189
	أنثى	124	124.55		
جميع المجالات	ذكر	137	152.91	-4.929	*0.000
	أنثى	124	106.79		

\* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدة أسباب منها:

- مدير المدرسة هو المسئول الأول عن البيت والمدرسة وبالتالي فإن حجم مسؤولياته أكبر .
- الطلاب من الذكور هم أكثر حاجة إلي المراقبة والمتابعة من المدير .
- العائد المادي للمدير موزع علي متطلبات المعيشة المتعددة فهو مطالب بتوفير مستلزمات الحياة داخل بيته فهو المسئول الأول , في حين يكون دخل المديره هو مساعد وإن أرادت ذلك, فالمسئول عن توفير متطلبات الحياة هو الزوج وليست هي.
- مشكلات الذكور بطبيعتها هي الأكثر من الإناث .
- أولياء الأمور للذكور أقل اهتماماً من الإناث .
- صعوبة السيطرة علي الطلاب الذكور أكثر من الإناث .

- المديرات من الإناث يتمتعون بالهدوء أكثر من المديرين من الذكور حيث تغلب العاطفة لديهم .

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Areekuzhiyil, 2010) حيث كانت الفروق لصالح الذكور .  
و دراسة (ثابت, 2003) وجد أن المجال المتعلق بالمجتمع المحلي لصالح الذكور .  
و دراسة (أبو مصطفى وآخرون, 2011) كانت لصالح الذكور .  
وتختلف ودراسة (المشعان, 1998) حيث وجد أن الإناث الأكثر عرضة للضغوط من الذكور  
وتعزو الباحثة هذا لاختلاف العينة حيث اشتملت علي معلمين ومعلمات بدوله الكويت .  
و دراسة (كلاسن Klassen, 2010) حيث وجد أن الإناث يعانون بشكل أكبر من الذكور من  
ضغط العمل , وتعزو الباحثة هذا لاختلاف العينة حيث اشتملت علي المعلمات والمعلمين ,  
وتعزو الدراسة نفسها هذا الاختلاف إلي قدرتهم علي التحكم في سلوك التلاميذ .

2- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات  
تقديرات أفراد العينة لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى  
لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية - ثانوية) " .

من النتائج الموضحة في جدول (5-10) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) أكبر  
من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمجالين (ضغط العمل الناتج عن الطلبة, ضغط العمل المجتمع  
المحلي) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات  
عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المرحلة التعليمية (أساسية - ثانوية).

أما بالنسبة لباقي المجالات (ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل ، ضغط العمل الناتج عن  
بيئة العمل, ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل) والمجالات مجتمعة تبين أن القيمة  
الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات  
دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (تحديد درجة شعور مدرء المدارس  
بضغط العمل) تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الأساسية.

جدول رقم(5- 10) : اختبار "مان - وتني" - المرحلة التعليمية(أساسية-ثانوية)

المجال	الكلية	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل.	أساسية	173	138.50	-2.254	*0.024
	ثانوية	88	116.26		
ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل.	أساسية	173	140.18	-2.756	*0.006
	ثانوية	88	112.95		
ضغط العمل الناتج عن الطلبة.	أساسية	173	136.76	-1.732	0.083
	ثانوية	88	119.67		
ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل.	أساسية	173	138.17	-2.156	*0.031
	ثانوية	88	116.91		
ضغط العمل الناتج عن المجتمع المحلي	أساسية	173	132.83	-0.550	0.582
	ثانوية	88	127.40		
جميع المجالات	أساسية	173	139.92	-2.676	*0.007
	ثانوية	88	113.47		

\* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- المرحلة الأساسية يصعب السيطرة عليهم والتفهم معهم نظرا لصغر سنهم .
- زيادة أعداد لطلبة داخل الفصل الواحد .
- كثرة تردد أولياء أمور طلبه المرحلة الأساسية بشكل مفاجئ و لأسباب قد تكون غير هامة و في المقابل قلة تردد أولياء أمور المرحلة الثانوية للمدرسة.
- وتتفق الدراسة الحالية ودراسة (البلهيد, 2001) حيث كانت لصالح المرحلة الابتدائية , ودراسة (الشامان, 2004) حيث كانت الفروق لصالح المدارس الابتدائية .
- وتتفق ودراسة (شبير, 2009) في البعد الخاص بالطلبة حيث كان لصالح الأساسية في حين جاء البعد الخاص بالمجتمع المحلي لصالح المرحلة الثانوية.
- ودراسة (ثابت, 2003) في البعد الخاص بعبء العمل حيث كانت لصالح المرحلة الأساسية .

وتختلف ودراسة (لينز 2010, Lainas) حيث وجد أن مدرء المدارس الثانوية يتعرضون لضغط أكثر من نظرائهم بالمراحل الأخرى وتعزو الباحثة هذا لاختلاف المكان حيث طبقت الدراسة باليونان .

3- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة" .

من النتائج الموضحة في جدول (5-11) يمكن استنتاج ما يلي:  
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار كروسكال- والاس " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  للمجال " ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الخبرة.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الخبرة.

جدول (5-11): نتائج اختبار " كروسكال - والاس " - الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
*0.001	2	14.066	ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل.
*0.003	2	11.574	ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل.
*0.007	2	9.972	ضغط العمل الناتج عن الطلبة.
0.054	2	5.833	ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل.
*0.005	2	10.719	ضغط العمل الناتج عن المجتمع المحلي
*0.001	2	13.065	جميع المجالات السابقة معا

\* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة منذ دخوله لليوم الأول , فهو يكون قادراً علي بناء علاقات تعاونية طيبة , قائمة علي الألفة والمحبة مع جميع من يتعامل معهم , ومع مرور الوقت يحدد تلك العلاقات بشكل أكبر بالاستمرار بها أو تعديلها. فهو شخصية قادرة علي التعامل مع أطياف متعددة دون الحاجة إلي مرور زمن لاكتساب الخبرة , وإنما هو بحاجة إلي استزادة تلك الخبرة وإثرائها من حين لآخر , وهذا الطبيعي كي يحافظ المدير علي مكانته بين العاملين . لأن الخبرة لا تقاس بالسنوات , وإنما بالمعرفة وتتم المعرفة بشكل أسرع من خلال المعاملة مع الآخرين أكثر من القراءة عنهم .

وتتفق الدراسة الحالية ودراسة (ياركندي,2003) ودراسة (العتيبي ,2005) حيث لم توجد فروق بالمجال الخاص بالعلاقات في العمل .

#### متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حسب الخبرة.

من خلال الجدول (5-12) تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات , متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من الفئات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات.

#### جدول (5-12): نتائج متوسطات الرتب - الخدمة

متوسطات الرتب			المجال
أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 1-5 سنوات	
108.69	140.24	153.26	ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل.
110.84	145.94	133.40	ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل.
111.54	142.51	141.14	ضغط العمل الناتج عن الطلبة.
124.16	127.27	155.47	ضغط العمل الناتج عن العلاقات العامة.
123.88	124.14	164.47	ضغط العمل الناتج عن المجتمع المحلي.
109.75	139.20	153.81	جميع المجالات السابقة معا

وتعزو الباحث ذلك إلي أن الأقل خدمة :

- لا زالوا تنقصهم الخبرة الكافية , واللازمة لمواجهة ضغوط العمل.
- لم يصلوا إلي الحد المطلوب من الكفاءة , بالإضافة إلي كثرة الأعباء , والمسئولية داخل المدرسة .

- دخول أي مكان جديد يكون الشخص بحاجة إلي وقت أكثر لتعرف عليه , وثقة مدير المدرسة بمن حوله وإقامة علاقات الصداقة هي دائما بحاجة إلي وقت أكثر .
- الأصل أن كل يوم يمر علي المدير يكتسب فيه الخبرة , والمعرفة أكثر فبالنالي كلما زادت سنوات عمله تزيد قدرته على مواجهة الضغوط .

تتفق الدراسة الحالية و دراسة (Areekuzhiyil,2010) حيث وجدت الفروق لصالح الأقل خدمة.

ودراسة (البلهيد,2001) حيث كانت لصالح الأقل خدمة , وتتفق أيضا ودراسة (شبير , 2009) في المجالين (ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل , وضغط العمل الناتج عن الطلبة ) حيث كانت لصالح الأقل خدمة .

وتتفق أيضا ودراسة (الشامان, 2005) حيث وجد أنه كلما زادت خبرة المدير قل ضغط العمل , وكلما قلت الخبرة زاد ضغط العمل .  
في حين جاءت دراسة (ثابت,2003) بعدم وجود فروق تعزي للخبرة .

4- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير فترة الدوام المدرسي ( صباحي دائم – مسائي دائم – مدرسة ذات دوام متغير " فترتين " ) ."

من النتائج الموضحة في جدول (5-13) يمكن استنتاج ما يلي:  
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار كروسكال- والاس " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمجال " ضغط العمل المجتمع المحلي " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الدوام المدرسي.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الدوام المدرسي.

جدول (5-13): نتائج اختبار " كروسكال - والاس " - الدوام المدرسي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
*0.005	2	10.645	ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل.
*0.006	2	10.301	ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل.
*0.003	2	11.967	ضغط العمل الناتج عن الطلبة.
*0.006	2	10.166	ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل.
0.203	2	3.187	ضغط العمل الناتج عن المجتمع المحلي
*0.004	2	11.109	جميع المجالات السابقة معاً

الفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حسب دوام الفترتين ( صباحي دائم - مسائي دائم - مدرسة ذات دوام متغير " فترتين " ).

وتعزو الباحثة ذلك إلي أن:

- المجتمع المحلي هو نفسه واحد لا يتغير بتغير فترة الدوام .
- مديري المدارس مطالبين بالتعامل مع المجتمع المحلي كما هو .
- مدير المدرسة هو قائد تحويلي مع جميع أولياء الأمور , ولكن يتعامل مع كل شخص حسب الأسلوب المناسب له.

تتفق ودراسة (شبير, 2009) حيث لا توجد فروق بالبعد الخاص بالمجتمع المحلي .

من خلال الجدول (5-14) تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين دوامهم فترتين متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من الفترات الأخرى. هذا يعني إن درجة الموافقة كانت أكبر لدى الأفراد الذين دوامهم فترتين.

جدول (5-14): نتائج متوسطات الرتب - الدوام المدرسي

متوسطات الرتب			المجال
فترتين	مسائي دائم	صباحي دائم	
143.95	138.53	111.51	ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل.
143.80	138.23	111.82	ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل
141.23	150.31	110.55	ضغط العمل الناتج عن الطلبة.
142.78	141.64	111.84	ضغط العمل الناتج عن العلاقات العامة.
136.60	111.45	131.18	ضغط العمل الناتج عن المجتمع المحلي.
145.38	133.51	111.57	جميع المجالات السابقة معاً

وتعزو الباحثة ذلك إلي:

- عدم الاستقرار علي نظام معين داخل العمل بالمدرسة .
- مديري المدارس لديهم الرغبة في الدوام الصباحي الدائم حيث أن وقت ما بعد الظهر تكون فيه الراحة والاسترخاء ( القيلولة ) .
- الدوام المتغير يولد أعباء أكثر وخاصة فيما يتعلق بمشكلات الطلبة من تغيب وهروب .
- دوام الفترتين يكون الوقت فيه أقل من غيره .
- الدوام المتغير يحتاج أكثر تركيزاً وعملاً من حيث تنظيم المدرسة للفترة الاخرى التي تستلم بعدهم .
- استخدام مرفق واحد لأكثر من فترة يؤدي لسرعة تلفه .
- وتتفق ودراسة (شبير , 2009) حيث وجدت الفروق لصالح الفترتين .

**الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة :**

السؤال الثالث ينص على : "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظرهم" ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي وكذلك تم استخدام اختبار الإشارة (Sign Test) وذلك لكل فقرة من فقرات الاستبانة منفردة حسب المجال التابعة له وللمجال نفسه وكذلك لكل فقرات الاستبانة مجتمعة .

## جدول رقم (5-15)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع فقرات استبانته

" ممارسة مدرء المدارس للقيادة التحويلية "

البنء	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع فقرات استبانته ممارسة مدرء المدارس للقيادة التحويلية	4.33	86.63	0.32	15.78	*0.000

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (5-15) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 4.33 وبذلك فإن المتوسط الحسابي النسبي 86.63% وهذه النسبة تختلف جوهرياً عن النسبة 60% (درجة الاستجابة المتوسطة) وأن قيمة اختبار الإشارة يساوي 15.78 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع فقرات استبانته ممارسة مدرء المدارس للقيادة التحويلية، يختلف بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة "بدرجة كبيرة جداً" على فقرات الاستبانة. وتعزو الباحثة الحصول على هذه الدرجة لعدة أسباب منها:

- مديري المدارس أصبحوا أكثر إماماً ومعرفة بالقيادة التحويلية فلم يبق مفهوم القيادة بالنسبة لهم كما كان بالسابق .
- طبيعة القيم السائدة داخل المجتمع ، والتدريب بشكل مستمر لدي المديرين وحرص الوزارة على إمداد مديري المدارس بالدورات التدريبية والنمو المهني لديهم .
- إن كان مفهوم القيادة التحويلية هو نفسه مفهوم حديث بالنسبة لبعض مديري المدارس إلا أن ممارسته قائمة منذ زمن بعيد ورسولنا الكريم "محمد صلي الله عليه وسلم " كان أعظم قائد تحويلي عرفته البشرية وهذا جلي في سيرته الطيبة .
- مدير المدرسة يمارس سلوكيات القائد التحويلي ، ولكن بعضهم قد لا يصنف نفسه بالتحويلي لأنه مفهوم جديد بالنسبة له ، فهو قد يرى أنه ديمقراطي تشاوري ، وغير ذلك من أنواع القيادة المحببة والمألوفة لدية ولتابعيه ولكن عند عرض الاستبانة التي تصنفه هل هو تحويلي أم لا وجدنا أنه قائد تحويلي ممارسته تحويلية رغم أنه لم يعط نفسه لقب القائد التحويلي .

- مديري المدارس يشعرون بالرضا عن العمل داخل المدرسة كما ظهر من نتائج استبانة ضغط العمل وبالتالي تكون فرصة ممارسة القيادة التحويلية أكبر لديهم .
- نمط القيادة التحويلية مرغوب لدي مديري المدارس , ويحرصون علي التحلي بصفات هذا النمط لأنه يعمل علي الارتقاء بالمدرسة وتقريب المعلمين من المدير .
- وتتفق الدراسة الحالية مع العديد ممن الدراسات منها : دراسة (الحمد,2010) ودراسة (الشديفات والنتح ,2008) ودراسة (العازمي,2006) ودراسة (الأغا,2011) .
- وجاءت نتائج الدراسة الحالية قريبة من دراسة (النبيه,2011) وقد كانت الدراسة من وجهة نظر المعلمين لا المديرين . والغالب أن حكم الشخص علي نفسه يختلف عن حكم الآخرين عليه .
- وجاءت دراسة (الجر , 2010) بين آراء المديرين والمعلمين فظهر تفاوت واضح بين آرائهم نحو ممارسة القيادة التحويلية.
- وتختلف ودراسة (عيسي ,2008) وتعزو الباحثة ذلك لاختلاف العينة , حيث اقتصر علي مديري المدارس الثانوية فقط واستخدمت الباحثة استبانة من تصميمها الخاص , ولم تعتمد علي أبعاد القيادة التحويلية كما حددها (باس وأوفوليو).

تحليل فقرات الموضوع الثاني "تحديد درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية "

تحليل فقرات مجال " التأثير المثالي "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياذ وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-16).

#### جدول (5- 16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أمتك رؤية مدرسية واضحة للمستقبل .	4.36	87.10	0.55	15.66	*0.000	8
2.	أحوز علي احترام العاملين بالمدرسة .	4.59	91.86	0.55	15.72	*0.000	3
3.	ألتزم بالقيم المثلى في سلوكي داخل المدرسة.	4.65	93.02	0.52	15.84	*0.000	1
4.	أشعر بأن ثقتي بنفسي عالية .	4.55	91.04	0.61	15.59	*0.000	4

6	*0.000	15.78	0.56	90.12	4.51	أمتلك مهارات قيادية تعزز لدى الثقة بالنفس	5.
11	*0.000	-14.05	0.87	26.93	1.35	أسعى لاستغلال نفوذي من أجل تحقيق مكاسب شخصية.	6.
2	*0.000	15.21	0.67	91.94	4.60	لدى قيم وقناعات قوية.	7.
5	*0.000	15.81	0.56	90.39	4.52	أحرص على تقديم نماذج مفيدة للعاملين داخل المدرسة.	8.
7	*0.000	15.56	0.59	89.61	4.48	أحظى بتقدير واحترام جميع العاملين داخل المدرسة.	9.
10	*0.000	13.99	0.75	81.85	4.09	أحاول الحزم باتخاذ القرار المدرسي .	10.
9	*0.000	15.65	0.56	86.41	4.32	أشعر برضا العاملين عن إدارتي.	11.

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (5-16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " ألتزم بالقيم المثلى في سلوكي داخل المدرسة " يساوي 4.65 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 93.02%، قيمة اختبار الإشارة 15.84 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة حصول تلك الفقرة على أعلى درجة إلي أن مدير المدرسة هو القدوة والمثل الأعلى لجميع العاملين داخل المدرسة وهو فعلاً مثلاً يحتذى به . فلم يعد مسير للأمر بل هو المقرر والمنظم الذي يملك المهارات القيادية العالية التي تعزز ثقته بنفسه وثقة الآخرين به، وهو صاحب القيم والقناعات القوية والرؤية الواضحة فهذا يجعله يحوز على احترام وتقدير جميع العاملين من حوله .

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " أسعى لاستغلال نفوذي من أجل تحقيق مكاسب شخصية " يساوي 1.35 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 26.93%، قيمة اختبار الإشارة 14.05- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة حصول تلك الفقرة على درجة قليلة إلي أن مدير المدرسة لا يسعى إلي تحقيق مكاسبه الشخصية على حساب مصلحة المدرسة ومنّ فيها . ولكن لديه قوة ونفوذ يعكس قوة شخصيته التي يستغلها لصالح الارتقاء بالمدرسة فهو مُستعد أن يُضحى بنفسه من أجل الآخرين

ومكسبه الأول هو الارتقاء بالمدرسة . فهو في الغالب إنسان عادل ومتدين ولديه القدرة علي السيطرة علي الأمور وجعلها في النصاب الصحيح .

### تحليل فقرات مجال " الحفز الإلهامي "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-17).

### جدول (5-17)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الحفز الإلهامي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أعترف بالأخطاء عند اكتشافها .	4.30	85.97	0.71	14.65	*0.000	8	
2.	أسعى لاستثارة روح التحدي بين العاملين داخل المدرسة.	3.88	77.53	0.86	12.01	*0.000	13	
3.	أمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والضاغطة.	4.08	81.70	0.60	14.77	*0.000	12	
4.	أواجه المشكلات المختلفة بشجاعة من أجل الحفاظ على مستوى أفضل.	4.35	87.08	0.60	15.34	*0.000	6	
5.	أحرص علي أن تكون أفعالي تطابق أقوالي.	4.53	90.66	0.62	15.40	*0.000	4	
6.	أسعى لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	4.28	85.60	0.61	15.20	*0.000	9	
7.	أشارك العاملين داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.	4.46	89.11	0.54	15.87	*0.000	5	
8.	أسعى لحل المشكلات مع المعلمين بطرق مبتكرة.	4.23	84.65	0.59	15.23	*0.000	10	
9.	أطلع العاملين بالمدرسة على خطة المدرسة.	4.61	92.25	0.57	15.65	*0.000	2	
10.	أعبر عن تقديري واحترامي للعاملين عند أدائهم الجيد.	4.72	94.34	0.52	15.66	*0.000	1	
11.	أحرص على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	4.61	92.17	0.53	15.81	*0.000	3	
12.	أنظر بتفاؤل فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية.	4.35	86.98	0.67	14.97	*0.000	7	
13.	أثق بقدرات العاملين على تحقيق أهداف المدرسة.	4.23	84.65	0.59	15.33	*0.000	11	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

من جدول (5-17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " أعبّر عن تقديري واحترامي للعاملين عند أدائهم الجيد " يساوي 4.72 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 94.34%، قيمة اختبار الإشارة 15.66 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلي أن مدير المدرسة يحرص دائماً علي إعطاء المعلمين دفعة تزيد من حماسهم نحو مواصلة أعمالهم والارتقاء بها، وغير ذلك يؤدي إلي اللامبالاة ، وقلة الاهتمام بالعمل ، والمدير التحويلي هو الذي يرتقي بالعاملين ويساعدهم علي إنجاز أعمالهم.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أسعى لاستثارة روح التحدي بين العاملين داخل المدرسة " يساوي 3.88 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.53%، قيمة اختبار الإشارة 12.01 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلي أن مديري المدارس في هذه الفقرة قد استجابوا لها علي أساس التحدي غير الشريف ، الذي يبعث روح البغضاء والكراهية في نفوس المعلمين ، نتيجة عدم العدل والتحيز للبعض دون الآخر ، وأتوقع أنه لو حددت الفقرة بكلمة "التحدي الشريف" لكانت الاستجابات أعلي مما علي ، حيث إن المدير التحويلي يسعي دائماً إلي بث روح المنافسة الشريفة والعمل بهمة ونشاط داخل المدرسة لأن ذلك يهدف إلي تنمية روح الإبداع والابتكار ، والتجديد والارتقاء بمستوي جميع العاملين داخل المدرسة ، والوصول بها لأعلي المستويات . فمدير المدرسة التحويلي يسعي من خلال مرؤوسيه إلي تغيير الأمور نحو الأفضل ، حتى لو كانت الأمور تتسم بالاستقرار فهو يهدف لتحسين والارتقاء أكثر من الاستقرار أو بقاء الأمور علي حالها .

### تحليل فقرات مجال " الاعتبار الفردي "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-18).

جدول (5- 18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاعتبار الفردي "

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
3	*0.000	15.65	0.57	90.39	4.52	أسعى لغرس الحماس والالتزام والثقة لدى جميع العاملين بالمدرسة.	.1
6	*0.000	15.30	0.63	88.37	4.42	أحرص على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين داخل المدرسة.	.2
1	*0.000	15.87	0.51	92.37	4.62	أقدر مجهودات العاملين بالمدرسة .	.3
10	*0.000	15.14	0.65	87.13	4.36	أشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاري.	.4
7	*0.000	15.49	0.61	88.29	4.41	أحرص على تنمية قدرات العاملين بشكل مستمر .	.5
11	*0.000	14.61	0.68	84.11	4.21	أهتم بالتعليم الذاتي لدى المعلمين والطلاب من أجل الارتقاء بمستواهم.	.6
9	*0.000	15.46	0.60	87.32	4.37	أحرص على تحقيق احتياجات العاملين بالمدرسة .	.7
8	*0.000	15.46	0.60	88.22	4.41	أقدر أهمية مشاركة جميع العاملين إحداث عملية التغيير للمدرسة.	.8
4	*0.000	15.49	0.61	90.08	4.50	أبنى إستراتيجية التعزيز الايجابي للعاملين المتميزين داخل المدرسة.	.9
5	*0.000	15.30	0.64	89.77	4.49	أعتمد على الاتصال المفتوح مع العاملين.	.10
2	*0.000	15.65	0.58	90.54	4.53	أحرص على الاهتمام بجميع المرؤوسين دون استثناء.	.11

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (5-18) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أقدر مجهودات العاملين بالمدرسة " يساوي 4.62 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 92.37%، قيمة اختبار الإشارة 15.87 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلي أن مدير المدرسة يهدف من وراء ذلك منح القوة والطاقة، والهمة العالية للمعلمين مع تبني إستراتيجية التعزيز الايجابي لصالح المدرسة .

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " أهتم بالتعليم الذاتي لدى المعلمين والطلاب من أجل الارتقاء بمستواهم " يساوي 4.21 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.11%، قيمة اختبار الإشارة 14.61 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة علي عاتق المدير، بالإضافة إلي أن مفهوم الثقافة الذاتية قد يكون ضعيفاً داخل مجتمعنا.

#### تحليل فقرات مجال " الاستثارة الفكرية "

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (5-19).

#### جدول (5-19)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاستثارة الفكرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	أسعي للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات.	4.29	85.87	0.59	15.46	*0.000	6
2.	أحرص على زيادة التفاؤل بالمستقبل لدى العاملين داخل المدرسة.	4.31	86.12	0.56	15.53	*0.000	5
3.	أشجع العاملين علي الإبداع والتجديد في الأفكار وذلك بشكل مستمر.	4.50	90.04	0.55	15.81	*0.000	1
4.	أثق في قدرات العاملين بالمدرسة .	4.19	83.78	0.66	14.63	*0.000	9
5.	أدرك مدى الحاجة إلى التغيير والارتقاء بمستوى	4.49	89.73	0.56	15.66	*0.000	2

						المدرسة.	
4	*0.000	15.30	0.63	87.39	4.37	أحس بمشاعر جميع العاملين داخل المدرسة.	.6
8	*0.000	13.98	0.83	84.02	4.20	أقوم بتفويض المعلمين داخل المدرسة بالقيام ببعض الأعمال الروتينية.	.7
7	*0.000	15.46	0.58	85.48	4.27	أسعى لتعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات .	.8
3	*0.000	15.46	0.62	89.27	4.46	أشجع العاملين داخل المدرسة على تقديم الأفكار المبدعة لحل المشكلات.	.9

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

من جدول (5-19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أشجع العاملين علي الإبداع والتجديد في الأفكار وذلك بشكل مستمر " يساوي 4.50 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 90.04%، قيمة اختبار الإشارة 15.81 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلي أن مدير المدرسة أينما وجد فكرة جديدة يعمل علي احتوائها و تنميتها، ومن صفات المدير التحويلي عدم الرضا بالواقع كما هو حتى لو كان يتميز بالاستقرار، وإنما يسعى إلي التجديد والابتكار، والتغيير المستمر نحو الأفضل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أثق في قدرات العاملين بالمدرسة " يساوي 4.19 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.78%، قيمة اختبار الإشارة 14.63 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلي أن مدير المدرسة يثق بالعاملين داخل المدرسة ولكنة يبقي مراقب من بعيد ويتدخل في الوقت المناسب لتقديم النصح والإرشاد .

وتعزو الباحثة اختلاف النتائج للدراسة الحالية عن نتائج الدراسات السابقة ، قد يرجع السبب فيه لاختلاف طبيعة الدراسة أو عينتها، أو الظروف أو البيئة الخاصة بكل منها، أو الفترة الزمنية التي تمت فيها.

التحليل الوصفي للموضوع الثاني " تحديد درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية"  
جدول (20-5) يبين المتوسط الحسابي والنسبي والترتيب وقيمة الاختبار للمجالات.

### جدول(20-5)

المتوسط الحسابي والنسبي والترتيب وقيمة الاختبار لكل مجال من مجالات الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	التأثير المثالي .	4.18	83.69	0.31	16.03	*0.000	4	
2	الحفز الإلهامي.	4.36	87.12	0.37	15.78	*0.000	2	
3	الاعتبار الفردي.	4.44	88.79	0.40	15.75	*0.000	1	
4	الاستثارة الفكرية.	4.34	86.86	0.40	15.78	*0.000	3	

\*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يتضح من جدول (20-5) أن المجال الأول " التأثير المثالي " قد حصل على المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 83.69% . وكون هذا المجال جاء بالمرتبة الرابعة إلا أنه لا يعني قلة توفره , وإنما جاءت نسبة توفره كبيرة وهي (83.69%). تعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس , يتمتعون بالاحترام والتقدير من قبل تابعيهم , وهم دائماً يعملون علي كسب ثقة من حولهم من خلال الاهتمام باحتياجاتهم المتنوعة.

ويعمل مدير المدرسة علي زيادة رصيد المعرفة عند المعلمين , من خلال إشراكهم بحل المشكلات وتوكيلهم لبعض المهام , و قادراً علي التأثير بالآخرين , وتجميعهم حوله , وهو يتمتع بشخصية جذابة , ولديه رؤية محددة يسعى لتحقيقها بالتعاون مع رؤوسيه.

رغم هذا المجهود الذي يقوم به المدير إلا أنه قد يشعر بأنه لم يصل إلي درجة التأثير المثالي والجاذبية العالية , التي تصل به نحو القمة .فهو يرجو دائماً للارتقاء نحو الأفضل.

وحصل المجال الثاني " الحفز الإلهامي " على المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 87.12% . وتعزو الباحثة ذلك إلي أن مدير المدرسة لديه القدرة علي التأثير في المعلمين فهو المثال الذي يرغب المعلمين بالتعامل معه وخاصة عندما تكون أقواله منسجمة مع أفعاله ويسعي لاستثارة التحدي الشريف بين المعلمين , وحيث يشعر المعلمين بثقة المدير بهم وبالتالي فهو يساعدهم علي فهم الأهداف , والعمل علي تحقيقها بروح الفريق .

وحصل المجال الثالث " الاعتبار الفردي " على المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 88.79% .

وتعزو الباحثة ذلك إلى سعي المدير إلي غرس الحماس لدي جميع المعلمين وتشجيعهم علي إبداء آرائهم والتعبير بحرية عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره , ويقدم التعزيز وخاصة للمتميزين مع العدل والحرص علي مراعاة الاعتبارات الفردية بين العاملين بالمدرسة , وان رأي أن أحد التابعين بحاجة لإشراف إضافي أو دعم يقدم له, وهنا تتجلي شخصية المدير بحيث لا يُشعر التابعين إنهم محل اختبار , حيث يسعى أيضا للتغيير المستمر نحو الأفضل وذلك من خلال إيجاد المناخ المناسب للتعليم وإتباع طريقة الإدارة بالتجوال حيث يصبح التفاعل مع جميع التابعين بشكل شخصي وهذا يبعث الهمة والنشاط في نفوس العاملين.

وحصل المجال الرابع " الاستثارة الفكرية على المرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي 86.86% . وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يسعى إلي إثارة جهود تابعيه من خلال الحوار البناء وعرض وجهات النظر المختلفة وإظهار الأفكار الجديدة , والحلول المناسبة له وذلك حتى يكون المعلمين أكثر إبداعاً. مع التفاؤل بالمستقبل والتأكيد علي أن ما هو ات سيكون أفضل مما مضى.

#### الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع علي: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع ,سنوات الخدمة , فترة الدوام ,المرحلة التعليمية) .

للإجابة علي هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

1- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير النوع ( ذكر - أنثى ) .

من النتائج الموضحة في جدول (5-21) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار مان - وتي (Mann-Whitney Test) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لكل مجال من مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (درجة ممارسة القيادة التحويلية) تعزى إلى النوع.

جدول رقم (5-21): اختبار "مان - وتني" - متغير النوع

المجال	النوع	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
التأثير المثالي .	ذكر	137	122.15	-1.795	0.073
	أنثى	124	138.82		
الحفز الإلهامي.	ذكر	137	123.23	-1.545	0.122
	أنثى	124	137.60		
الاعتبار الفردي.	ذكر	137	125.19	-0.992	0.321
	أنثى	124	134.38		
الاستشارة الفكرية.	ذكر	137	126.07	-0.899	0.369
	أنثى	124	134.42		
جميع المجالات	ذكر	137	124.36	-1.283	0.199
	أنثى	124	136.33		

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- ممارسة القيادة التحويلية لا تتوقف علي الذكور دون الإناث أو العكس , والجميع يرغب في ممارستها , وخاصة أن المساواة بين الذكور والإناث هي متوفرة إلي حد كبير داخل مجتمعنا, ولا توجد أسباب لتمنع المديرات الإناث من ممارسة هذا النوع من القيادة .
  - مديري المدارس الذكور و الإناث كلاً منهم يعمل علي منافسة الآخر في حُسن قيادة المدرسة وإتباع القيادة الفعالة داخل المدرسة .
  - مديري المدارس يخضعون لنفس القرارات والتعليمات الواردة من قبل الوزارة العليا , ولنفس الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
  - جميع المديرين يحصلون على نفس الدورات التدريبية التي تهدف لنموهم المهني , وتنمية قدراتهم في شتي المجالات , وبالتالي سيتشابه نمط القيادة لديهم.
- وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (النبية, 2010) (ودراسة, عيسي, 2008)

وتختلف ودراسة (أبو هدف, 2011) ودراسة (الأغا, 2011) حيث كانت لصالح الإناث وتعزو الباحثة هذا لاختلاف العينة حيث طبقت علي المعلمين بوكالة الغوث .  
 ودراسة (الشريف وآخرون, 2008) لصالح الإناث وتعزو هذا لاختلاف العينة والمكان حيث طبقت علي المعلمين والمعلمات بدولة الإمارات .

2- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية - ثانوية) " .

من النتائج الموضحة في جدول ( 5-22) يمكن استنتاج ما يلي: تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) أكبر من مستوى الدلالة 0.05  $\alpha \leq$  لكل مجال من مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (درجة ممارسة القيادة التحويلية) تعزى إلى المرحلة التعليمية .

جدول رقم (5-22): اختبار "مان - وتني" - المرحلة التعليمية (أساسية-ثانوية)

المجال	الكلية	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
التأثير المثالي .	أساسية	173	125.64	-1.335	0.182
	ثانوية	88	138.78		
الحفز الإلهامي.	أساسية	173	134.93	-1.506	0.132
	ثانوية	88	120.08		
الاعتبار الفردي.	أساسية	173	127.65	-0.570	0.569
	ثانوية	88	133.26		
الاستثارة الفكرية.	أساسية	173	131.28	-0.391	0.696
	ثانوية	88	127.43		
جميع المجالات	أساسية	173	130.14	-0.044	0.965
	ثانوية	88	129.71		

وتعزو الباحثة ذلك أن مدير المدرسة التحويلي هو قائد تحويلي لكل مرحلة يُديرها لا يمنعه من ممارسة القيادة التحويلية مرحلة دون الأخرى , بالإضافة إلي أن جميع مديري المدارس لجميع المراحل يحصلون علي نفس الدورات والتدريبات والورش التعليمية .

3- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1-5 سنوات , 5-10 سنوات , أكثر من 10 سنوات " .

من النتائج الموضحة في جدول ( 5-23) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار كروسكال- والاس " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمجالين " التأثير المثالي , الاعتبار الفردي " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الخدمة.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الخبرة.

جدول (5-23): نتائج اختبار " كروسكال - والاس " - الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
*0.005	2	10.779	التأثير المثالي .
0.570	2	1.126	الحفز الإلهامي.
*0.023	2	7.562	الاعتبار الفردي.
0.098	2	4.656	الاستثارة الفكرية.
0.113	2	4.364	جميع المجالات السابقة معا

\* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

متوسطات الرتب لاستجابة الباحثين حسب الخبرة.

من خلال الجدول (5-24) للمجالين " التأثير المثالي , الاعتبار الفردي " تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين خبرتهم من 1-5 سنوات متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من الفئات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات.

جدول (5-24): نتائج متوسطات الرتب - الخبرة

المجال	متوسطات الرتب	
	من 1-5 سنوات	من 5-10 سنوات
التأثير المثالي .	149.83	118.84
الحفز الإلهامي.	129.28	119.04
الاعتبار الفردي.	140.10	100.51
الاستشارة الفكرية.	137.30	106.42
جميع المجالات السابقة معا	139.25	109.11

وتعزو الباحثة وجود فروق في المجالين (التأثير المثالي , الاعتبار الفردي ) إلى أن:

- القيادة التحويلية تُعد بالمفهوم الحديث وهم الأكثر اطلاعاً علي المفاهيم الحديثة .
- المديرين حديثي العهد بإدارة المدرسة يتأثرون بأقوال المديرين ذوي الخبرة الطويلة الذين تتلمذوا علي أيديهم , حيث يكونون قد استفادوا من خبرتهم , وعملوا علي توظيفها بأساليب مبتكرة .
- لديهم حماس تجاه العمل , وتكون دافعيتهم للانجاز , وحب النجاح أكبر ويحرصون علي إثبات أنفسهم بالعمل , فهم يبدأون عملهم بهمة ونشاط , ودافعية عالية نحو العمل .
- المدير الحديث عهد بالعمل أقدر علي توجيه المعلمين نحو المنهج الجديد , وإمدادهم بالأساليب والوسائل المناسبة من التقويم والاختبارات , ولديه القدرة علي إقناع المعلمين علي تغيير أفكارهم , واستبدالها بالأفضل , وما يساير مصلحة المدرسة..

تتفق الدراسة الحالية ودراسة (العمرات وآخرون, 2009) في البعد التأثير المثالي حيث كانت لصالح الأقل خدمة.

وتتفق ودراسة (أبو هذاف, 2011) ودراسة (النبية, 2011) حيث كانت لصالح الأقل .

في حين جاءت دراسة (الشريف وآخرون, 2008) ودراسة (عيسي, 2008) بعدم وجود فروق.

4- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير فترة الدوام (صباحي دائم - مسائي دائم - مدرسة ذات دوام متغير "فترتين")."

من النتائج الموضحة في جدول (5-25) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار كروسكال- والاس " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمجال " الاعتبار الفردي " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الدوام المدرسي.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الدوام المدرسي.

جدول (5-25): نتائج اختبار " كروسكال - والاس " - الدوام المدرسي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.253	2	2.752	التأثير المثالي .
0.104	2	4.518	الحفز الإلهامي.
*0.016	2	8.241	الاعتبار الفردي.
0.303	2	2.389	الاستثارة الفكرية.
0.066	2	5.433	جميع المجالات السابقة معاً

\* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة الذي يمارس القيادة التحويلية , هو قائد لكل وقت وزمان ومكان , لا تمنعه فترة الدوام من ممارسة النمط المحبب لديه.

متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حسب فترة الدوام (صباحي دائم - مسائي دائم - مدرسة ذات دوام متغير "فترتين").

من خلال الجدول (5-26) للمجال (الاعتبار الفردي) تبين أنه بالنسبة لأفراد العينة الذين دوامهم فترتين متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين للدراسة أكبر من الفترات الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة كانت أكبر لدى الأفراد الذين دوامهم فترتين.

جدول (5- 26): نتائج متوسطات الرتب - الدوام المدرسي

متوسطات الرتب			المجال
فترتين	مسائي دائم	صباحي دائم	
140.08	123.17	124.51	التأثير المثالي .
142.83	119.58	123.63	الحفز الإلهامي.
146.91	119.26	119.39	الاعتبار الفردي.
139.33	126.60	123.88	الاستثارة الفكرية.
144.25	121.27	121.92	جميع المجالات السابقة معاً

وتعزو الباحثة ذلك إلي أن المدير التحويلي يسعي للارتقاء بمستوي جميع الأفراد داخل الإطار المدرسي, ويحاول التركيز أكثر علي العاملين في فترة الدوام المتغير بحيث لا يشعر العاملين أنهم لا ينالوا نفس حقوق العاملين بالدوام الثابت فيحاولوا دائماً التركيز علي الأفراد أنفسهم , وتعويضهم من خلال ممارسة النمط التحويلي الذي هو بطبيعته مرغوب من الجميع . وتعزو الباحثة اختلاف النتائج للدراسة الحالية عن نتائج الدراسات السابقة ، قد يرجع السبب فيه لاختلاف طبيعة الدراسة أو عينتها، أو الظروف أو البيئة الخاصة بكلٍ منها، أو الفترة الزمنية التي تمت فيها .

## الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة علي: "هل توجد علاقة ارتباطيه داله إحصائيا عند مستوي الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة الشعور بضغط العمل لدي مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وبين درجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية" .؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضية التالية :

1- " لا توجد علاقة ارتباطيه داله إحصائيا عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة الشعور بضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وبين درجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية "

يبين جدول (5-27) أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجة الشعور بضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وبين درجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية بشكل عام يساوي -369.، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0,000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجة الشعور بضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وبين درجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية .

### جدول (5-27)

معامل الارتباط بين درجة الشعور بضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وبين درجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية

القيادة التحويلية	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردي	الحفز الإلهامي	التأثير المثالي	معامل الارتباط	القيادة التحويلية
طبيعة العمل	-0.242	-0.324	-0.320	-0.351	-0.343	معامل الارتباط
بيئة العمل	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	(.Sig)
الطلبة	-0.085	-0.174	-0.172	-0.156	-0.163	معامل الارتباط
العلاقات في العمل	0.087	0.002*	0.003*	0.006*	0.004*	(.Sig)
المجتمع المحلي	-0.302	-0.335	-0.313	-0.356	-0.360	معامل الارتباط
ضغط العمل	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	(.Sig)
	-0.411	-0.398	-0.466	-0.407	-0.470	معامل الارتباط
	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	(.Sig)
	-0.254	-0.265	-0.382	-0.228	-0.316	معامل الارتباط
	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	(.Sig)
	-0.301	-0.369	-0.399	-0.354	-0.396	معامل الارتباط
	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	(.Sig)

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ينضح من الجدول السابق وجود علاقة "سلبية" بين درجة شعور مديري المدارس بضغط العمل , ودرجة ممارستهم للقيادة التحويلية , حيث تبين إنه كلما زادت درجة ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية أدى ذلك لتقليل من درجة الشعور بضغط العمل .

وتعزو الباحثة ذلك إلى ما يلي :

- من الطبيعي أن ممارسة القيادة التحويلية لدي مدير المدرسة أن تخفف من ضغط العمل حيث إنها تقوم علي المشاركة بين العاملين , وتوزيع المهام كلاً حسب قدراته , بالإضافة إلي المتابعة المستمرة التي تضمن الجودة في الأداء وهذا بدوره يمنع حدوث المشكلة التي تؤدي لحدوث الضغط .

- القيادة التحويلية لا تجتمع بضغط العمل لأن ممارسة ذلك النمط من القيادة التحويلية الناجحة يُزيل ضغط العمل .

- قد ينظر مدير المدرسة إلي ضغط العمل علي أنه أمر سيئ ويحرص علي إنهائه , والتخلص منه بشكل مستمر , ذلك جعل درجة الشعور بالضغط لدي مديري المدارس قليلة , في حين تختلف نظرتهم إلي القيادة التحويلية فيرى أنها النوع المحبب لديه من القيادة ويحرص علي ممارستها فلذلك كانت درجة الموافقة عليها كبيرة جداً .

- ممارسة مدير المدرسة للقيادة التحويلية , تعمل علي سرعة في إنجاز المهام , وتحقيق الأهداف المحددة للمدرسة , وبالتالي سيؤدي ذلك لتخفيف من درجة الشعور بضغط العمل .

- ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية , يجعله قادراً علي التغلب علي المعوقات التي تواجهه وتخفف من ضغوط العمل .

- كل زيادة في ممارسة القيادة التحويلية لدي مدير المدرسة , هي من شأنها التخفيف من ضغط العمل .

- كلما كان ضغط العمل داخل المدرسة أقل فإن ذلك ينم عن وجود قائد تحويلي داخل المدرسة منظم للأمور , حيث يسعى القائد التحويلي من خلال السلوكيات التحويلية المرغوبة , والتي يقوم بها , ويتعامل من خلالها مع جميع العاملين داخل المدرسة , ويهدف إلى بناء مدرسة فعالة وقادرة على تحقيق أهدافها, وبناء رؤيتها المستقبلية , والتخفيف من ضغط العمل.

- وجاءت العديد من الدراسات التي تكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات أخرى , وكانت العلاقة في الغالب إيجابية لصالح المتغيرات التي تؤيد وجودها القيادة التحويلية , في حين جاءت دراسات أخرى ربطت القيادة التحويلية بمتغير آخر غير مرغوب فيه لدي المدير , والغالب أن تكون العلاقة سلبية وهذا كما وجدناه بالدراسة الحالية مع ضغط العمل حيث يعتبر

مدير المدرسة أن ضغط العمل هو متغير سلبي يحرص علي التخلص منه في حين يعتبر أن القيادة التحويلية هي النمط الايجابي المحبب لديه ويحرص على ممارسته .

والدراسات التالية توضح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية , ومتغيرات أخرى ودراسات توضح العلاقة بين ضغط العمل , ومتغيرات أخرى أيضا :

جاءت دراسة (مصطفي , 2005) كلما زاد الالتزام الوظيفي داخل العمل أدى ذلك للتقليل من درجة الشعور بضغط العمل.

(الهنداوي , 2002) توجد علاقة عكسية غير دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل السالبة لدي مديري المدارس .

دراسة (أبو مصطفى وآخرون , 2011) توجد علاقة سالبة وداله بين مقياس الضغوط المهنية ومقياس الرضا الوظيفي للمعلم الفلسطيني .

دراسة (العمرى , 2002) وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، والراتب الشهري، ومدة الخدمة) وضغوط العمل. ووجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الوظيفية (عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور، وطبيعة العمل، والأمان الوظيفي) وضغوط العمل عند المعلمين. و تبين أن المتغيرات الوظيفية أكثر تأثيراً على ضغوط العمل من المتغيرات الديموغرافية

دراسة (الخلايلة وسعادة , 2010) وجود علاقة ارتباطيه موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجمعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة .

دراسة (العلفي , 2003 ) توجد علاقة سالبة غير داله إحصائياً بين فعالية أداء المدير ومستوي ضغط العمل لدى مديري المدارس.

جاءت دراسة (باركندي , 2008) بعدم وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين ضغوط العمل والقيادة التربوية .

جاءت دراسة (النبيه , 2010) بوجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار المدرسي .

دراسة (العمرى , 2004) توجد علاقة قوية وايجابية، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية و إدارة الجودة الشاملة بشكل عام .

دراسة (الحمد, 2010) توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية والرضا الوظيفي .

وتعزو الباحثة اختلاف النتائج للدراسة الحالية عن نتائج الدراسات السابقة ، قد يرجع السبب فيه لاختلاف طبيعة الدراسة أو عينتها، أو الظروف أو البيئة الخاصة بكلٍ منها، أو الفترة الزمنية التي تمت فيها .

## ملخص نتائج الدراسة

1. حصلت درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغط العمل علي وزن نسبي قدرة (44.17%) بدرجة قليلة جداً.
2. حصلت درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية علي وزن نسبي قدرة (86.93%) بدرجة كبيرة جداً.
3. جاءت المجالات الخاصة باستبانته ضغط العمل مرتبة حسب الحصول علي الدرجة من الأعلى للأقل كالتالي ( المجتمع المحلي بنسبة (50.95%)، بيئة العمل بنسبة (47.84%)، طبيعة العمل بنسبة (41.89%)، العلاقات في العمل بنسبة (36.62%).
4. جاءت مجالات استبانته القيادة التحويلية مرتبة حسب الحصول علي الدرجة من الأعلى للأقل كالتالي (الاعتبار الفردي بنسبة (88.79%)، الحفز الإلهامي بنسبة (87.12%)، الاستثارة الفكرية بنسبة (86.86%)، التأثير المثالي بنسبة (83.69%).
5. حصلت الفقرة الخامسة في مجال ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل " اضطر للحضور مبكراً وقضاء وقتاً إضافياً لإنهاء أعباء العمل المتراكمة " علي أعلى درجة وتساوي 63.62%، في حين حصلت الفقرة الرابعة عشر " اضطر للتغيب للتهرب من ضغط العمل " علي أقل درجة و تساوي 21.30%
6. حصلت الفقرة السابعة في مجال ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل " يُزعجني افتقار المدرسة لمظلات الحماية للطلاب صيفاً وشتاءً " علي أعلى درجة وتساوي 65.44% وحصلت الفقرة الرابعة " أشكو من قُرب مكان مكتبي من فصول الطلاب " علي أقل درجة وتساوي 33.41%
7. حصلت الفقرة الخامسة في مجال ضغط العمل الناتج عن الطلبة " يُزعجني قلة اهتمام المعلمين بالخطط العلاجية " علي أعلى درجة وتساوي 55.68%، وحصلت الفقرة السادسة " أحرص على تناول القهوة بسبب كثرة المشكلات الخاصة بالطلبة " علي أقل درجة وتساوي 30.57%
8. حصلت الفقرة الحادية عشر في مجال ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل " أتعهد بالظهور أمام المعلمين بمظهر المدير الحازم حتى لا أتيح فرصة النيل مني " علي أعلى درجة وتساوي 51.54%، وحصلت الفقرة الخامسة " أحرص على توضيح المهام المطلوبة لكل فرد داخل المدرسة بحيث لا يحدث خلط في الأدوار " علي أقل درجة وتساوي 29.50%

9. حصلت الفقرة الرابعة في مجال ضغط العمل الناتج عن المجتمع المحلي " يزعجني إهمال أولياء الأمور متابعة المستوى التحصيلي لأبنائهم " علي أعلى درجة وتساوي 75.63%، وحصلت الفقرة الثالثة " لدي صراعات خارج المدرسة تؤدي إلي عدم تعاون المجتمع المحلي مع المدرسة " علي أقل درجة وتساوي 31.38%
10. حصلت الفقرة الثالثة في مجال التأثير المثالي " ألتزم بالقيم المثلى في سلوكي داخل المدرسة " علي أعلى درجة وتساوي 93.02%، وحصلت الفقرة السادسة " أسعى لاستغلال نفوذي من أجل تحقيق مكاسب شخصية " علي أقل درجة وتساوي 26.93%
11. حصلت الفقرة العاشرة في مجال الحفز الإلهامي " أعبر عن تقديري واحترامي للعاملين عند أدائهم الجيد " علي أعلى درجة وتساوي 94.34%، وحصلت الفقرة الثانية " أسعى لاستثارة روح التحدي بين العاملين داخل المدرسة " علي أقل درجة وتساوي 77.53%
12. حصلت الفقرة الثالثة في مجال الاعتبار الفردي " أقدر مجهودات العاملين بالمدرسة " علي أعلى درجة وتساوي 92.37%، وحصلت الفقرة التاسعة " أهتم بالتعليم الذاتي لدى المعلمين والطلاب من أجل الارتقاء بمستواهم " علي أقل درجة وتساوي 84.11%
13. حصلت الفقرة الثالثة في مجال الاستثارة الفكرية " أشجع العاملين علي الإبداع والتجديد في الأفكار وذلك بشكل مستمر " علي أعلى درجة وتساوي 90.04%، وحصلت الفقرة الرابعة " أثق في قدرات العاملين بالمدرسة " علي أقل درجة وتساوي 83.78%
14. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغط العمل تعزى إلي متغير النوع وكانت لصالح الذكور.
15. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغط العمل في المجالين (المجتمع المحلي، الطلبة) تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية، ثانوية).
16. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغط العمل في باقي المجالات (طبيعة العمل، بيئة العمل، العلاقات في العمل) وكانت لصالح المرحلة الأساسية .
17. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغط العمل في المجال (العلاقات في العمل) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وبالنسبة لباقي المجالات توجد فروق وكانت لصالح الأقل خدمة.
18. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة شعور مديري المدارس الحكومية بضغط العمل في المجال (المجتمع المحلي) تعزى لفترة الدوام المدرسي، وباقي المجالات توجد فروق وكانت لصالح الأفراد الذين دوامهم فترتين.

19. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تعزى إلي متغير النوع.
20. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية تعزى إلي متغير المرحلة التعليمية .
21. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في المجالين (التأثير المثالي ,الاعتبار الفردي) تعزى إلي متغير سنوات الخدمة وكانت لصالح الأقل خدمة .
22. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في المجالين (الحفز الإلهامي , الاستثارة الفكرية) تعزى إلي متغير سنوات الخدمة.
23. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في المجال (الاعتبار الفردي) تعزى إلي متغير فترة الدوام وكانت لصالح دوام الفترتين , وجاءت باقي المجالات بعدم وجود فروق تعزى لمتغير الفترتين .
24. توجد علاقة "سلبية" ذات دلالة إحصائية بين درجة الشعور بضغط العمل وبين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدي مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة.

## توصيات الدراسة ومقترحاتها

### أولاً: التوصيات:

- 1- أن تمنح وزارة التربية والتعليم مديري المدارس الثقة والصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم بحرية حيث إنهم قادة تحويليين .
- 2- إرسال بعثات من مديري المدارس للخارج بهدف جلب المعرفة والاستزادة والاطلاع على خبرات وتجارب الدول العربية والأجنبية , ومقارنة الوضع الفلسطيني الداخلي بالدول الأخرى , وتحديد مكانتنا "أين نحن من العالم" .
- 3- أن تعقد وزارة التربية والتعليم لقاءً دورياً لمديري المدارس لحثهم علي طرح أفكارهم وآرائهم المبدعة , التي من شأنها التجديد والتطوير والابتكار , والارتقاء بالمستوى التعليمي , وتحويله إلي تعليم تطبيقي بدلاً من النظري .

4- أن تُولي إدارة المدرسة اهتماماً بالطلاب الذين هم بحاجة لرفع المستوى التحصيلي لديهم وذلك من خلال التواصل المستمر بأولياء أمورهم وحث المعلمين على الاهتمام بالخطط العلاجية الأزمة لديهم .

5- توفير الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة سواء لمدير المدرسة أو الطلاب .

6- ضرورة بناء مدارس جديدة من شأنها القضاء على نظام الفترتين والعمل بنظام الفترة الواحدة.

7- العمل على تطبيق نظام المعلم الأول المعمول به في الأردن , مصر , الكويت و كثير من الدول العربية , حيث من شأنه تخفيف عبء العمل عن المدير ورفع مستوى الأداء لدى المعلمين.

### ثانياً: المقترحات:

1- إجراء دراسات أخرى تبحث في العلاقة بين ضغوط العمل, ومتغيرات أخرى من شأنها التخفيف من ضغط العمل داخل المدرسة مثل الجودة الشاملة , والإدارة بالأهداف , وإدارة الأداء , والهندرة.

2- عمل دراسة تبحث العلاقة بين ضغوط العمل و القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.

3- أن تضيف الجامعات مساقات تخص الإدارة التربوية بشكل عام , والقيادة بأنماطها بشكل خاص والتي من شأنها تخريج جيل قيادي يمتلك الخبرة الكافية لممارسة القيادة التحويلية .

4- إجراء دراسة مشابهة بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة , وأخرى بالضفة الغربية , ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة .

5- تصور مقترح للتخلص من ظاهرة ضغوط العمل بشكل نهائي وفي المقابل تصور مقترح آخر لتفعيل القيادة التحويلية لأعلي مستوياتها .

6- عمل حوافز مادية و معنوية من قبل الوزارة و على مستوى المديرية للمدير الناجح.

القران الكريم .

## أولاً: المراجع العربية:

1. أبو بكر, مصطفى(2004 ) إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية
2. أبو داود, للحافظ سليمان بن الأشعث(1992) :موسوعة السنة الكتب السنة وشروحها,سنن أبو داود, دمشق.
3. ابن منظور، أبي الفضل، جمال الدين(1900 د.ت):لسان العرب , دار صادر، بيروت.
4. أبو ناصر ,فتحي(2006):مدخل إلى الإدارة التربوية .النظريات والمهارات ,جامعة الملك سعود,السعودية .
5. أبو هذاف,سامي عايد(2011):دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الأزهر ,غزة.
6. البدرى,طارق عبد الحميد(2001):الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية,الأردن .
7. أبو العلا محمد صلاح(2003): ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي : دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ,رسالة ماجستير غير منشورة,الجامعة الإسلامية, غزة.
8. أبو غزالة ,سميرة (1999):الضغوط النفسية وعلاقتها بكل من الذكاء وتأکید الذات وبعض السمات المرضية, عدد (2) ص (23-42)مجلة كلية التربية , عمان.
9. أبو مصطفى,نظمي والسميري,نجاح (2008):علاقة الأحداث الضاغطة بالسلوك العدوانى" (دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة الأقصى) مجلة الجامعة الإسلامية, المجلد السادس عشر، العدد (1)، ص(410 - 347).
10. أبو مصطفى,نظمي والأشقر,ياسر(2011 ) : الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلم الفلسطيني , مجلة الجامعة الإسلامية ,المجلد (19)، العدد (1)، ص (209 - 238).
11. البلهيد,مني (2001):مسببات ضغوط العمل لدس مديري مدارس التعليم العام في مدينة الرياض,رسالة ماجستير غير منشورة ,جامعة الملك سعود, الرياض .
12. أسعد, وليد احمد(2005):الإدارة المدرسية ,مكتبة المجتمع , عمان.
13. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود ( 1998 ) : مقدمة في تصميم البحث التربوي ، الجامعة الإسلامية، غزة.

14. الأغبابال(2011): تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية،غزة.
16. بنات،عبد القادر(2009): ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
17. توفيق ،عبد الرحمن (2006):منهج المهارات الإشرافية في مواجهة ضغوط العمل ،القاهرة ،مركز الخبرات المهنية للإدارة.
18. ثابت ،نضال (2003): بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المعلمين بمحافظات غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الأزهر ،غزة.
19. الحريري ،رافده(2008):مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ،الأردن،دار المناهج.
20. الحربي ،قاسم بن عائل(2007) التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي،العدد(15) ص(86\_167)
21. الحمد،ناصر بن أحمد(2010):القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين،رسالة ماجستير غير منشورة ،مجلة رسالة الخليج العربي ،العدد(17)ص(217\_220) .
22. حريم،حسن(2004):السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،عمان.
23. حريم ،حسن (1998):السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ،دار الفكر، عمان .
24. حسانين،اعتدال(2000):أثر المناخ المدرسي والضغوط الواقعة على المعلم على تداخله في معالجة المشكلات السلوكية للتلاميذ ،مجلة كلية التربية ،العدد (24)الجزء (1).
25. حسين ،طه وحسين،سلامة(2006):استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية،عمان
26. حسين،سلامة(2004):اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة،دار الفكر ، عمان.
27. خلف،محمد كريم حسنى(2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية،غزة.
28. الخضيرى ،محسن(1991) : الضغوط الإدارية: الظاهرة-الأسباب-العلاج، القاهرة.

29. الخلايله,هدى وسعادة,سائدة (2010): درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها, وزارة التربية والتعليم ,الأردن.
30. الرقب , أحمد صادق(2010)علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة,رسالة ماجستير غير منشورة,جامعة الأزهر , غزة.
31. رشيد,مازن فارس, (2003):الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية ,مجلة البحوث التجارية ,المجلد(25),العدد(12),ص(464-493)
32. ربيع، هادي ( 2006 ) : الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي.
33. السباعي ,هنية بنت محمود(2002): ضغوط العمل مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإدارات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعوديات,مجلة جامعة أم القرى ,المجلد ( 14 )العدد (2).
34. سمث ،ستب ( 1993 )، إدارة التغيير ، مكتبة الشقري ، الرياض.
35. السلوم , سعاد (2001):عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات بمكاتب الإشراف بمدينة الرياض ,رسالة ماجستير غير منشورة ,جامعة الملك سعود.
36. السقا , ميسون سليم(2009): اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة,رسالة ماجستير غير منشورة,الجامعة الإسلامية غزة.
- 37 . الشامان,أمل(2005):مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديري المدارس في مدينة الرياض,مجلة مستقبل التربية العربية ,العدد(37) صفحة (259\_289).
38. الشريفي,عباس والتتح,منال محمود(2010):درجة ممارسة المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه,مجلة علوم إنسانية العدد ( 45 ) ص ( 1-20)
39. شبير ,محمد توفيق(2009):ضغوط العمل لدي مديري المدارس الحكومية بقطاع غزة , رسالة ماجستير غير منشورة ,الجامعة الإسلامية , غزة .
40. شرف الدين ,نشأت (1995):تطبيق نظام الثانوية العامة الجديد ومدى تأثيره علي ضغوط العمل لدي مديري المدارس الثانوية ,رسالة ماجستير ,مجلة كلية التربية,العدد(35)ص(400-350)
41. الشطي ,صفناز (2008):ضغوط العمل كيف تصنع قائدا متميزا . الدورة التدريبية لرئيسات الأقسام وزارة التربية بالكويت.

42. الشديفات ,عواطف (1999):ضغوط العمل وأثرها علي أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة أريد ,رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة آل البيت , عمان.
43. الصماوي,إبراهيم (1998):أهلا بالضغوط برنامج تحويل العمل إلي إنتاج وأمل ,مجلة المهندس الأردني ,العدد(64 ) ص(87-88).
44. الطعاني,حسن احمد(2005):مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ,مجلة جامعة دمشق ,العدد (2) , المجلد(21).
45. الطيرري ,عبد الحميد(1993):الضغط النفسي :مصادرة ومسبباته ,مجلة كلية التربية, العدد(9) ص (208\_152)
46. عامر,سعيد وعبد الوهاب, علي(1994):الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة, مراكز وأيد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري,القاهرة.
47. عايش ,احمد جميل(2009):إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية , دار المسيرة عمان,
48. عايش,أحمد جميل (2008):تطبيقات في الإشراف التربوي ,دار المسيرة عمان
49. عبد الوهاب احمد(2000):السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال, الطبعة الأولى, المنصورة: دار الوفاء.
50. عبودي, زيد منير(2007):القيادة ودورها في العملية الإدارية,دار البداية,عمان.
51. عباس , سهيلة (2004): القيادة الابتكاريه والأداء المميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع المميز , دار وائل , عمان
52. عساف,عبد محمد(1996):مصادر الإجهاد والضغط النفسي لدى مدرسي الجامعات في الوطن المحتل الضفة الغربية, رسالة ماجستير غير منشورة,مجلة جامعة النجاح للأبحاث ,المجلد الثالث,العدد العاشر.
53. عريفج,سامي سلطي (2001):الإدارة التربوية المعاصرة ,دار الفكر.
54. العدوان,محمد(1992):مستوي ومصادر ضغط العمل لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء ,رسالة ماجستير غير منشورة ,الجامعة الأردنية.
55. العتيبي ,منصور بن نايف(2000):الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة,جامعة أم القرى,المجلد (12) ,العدد (2) .
56. العتيبي ,سعد بن مرزوق (2005): دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير , جامعة الملك سعود , كلية العلوم الإدارية ,الرياض , ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث , إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري , ص(18-19).

57. عماد الدين ، منى ( 2003 ) : تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير ، رسالة دكتوراه منشورة ، عمان .
58. العلفي، هدي(2004) فعالية أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بضغط العمل ،رسالة ماجستير غير منشورة ، صنعاء .
59. عسكر ، سمير (1995) : أصول الإدارة ، دار القلم ، دبي
60. العمري ، عبید بن عبد الله(2002):ضغوط العمل عند المعلمين،دراسة ميدانية،جامعة الملك سعود، الرياض.
61. العمري، مشهور بن ناصر(2004):العلاقة بين خصائص القيادة التحولية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض .
- 62 . العجمي ، محمد حسنين(2010):الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية،دار المسيرة ،عمان.
63. العجمي ،محمد حسنين وحسان،محمد حسان(2007):الإدارة التربوية ،دار المسيرة ،عمان .
64. العمايرة ،محمد حسن (2002):مبادئ الإدارة المدرسية ،دار المسيرة ، عمان .
65. العمر ، أمينة بنت سليمان(2009): خصائص القيادة التحولية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،السعودية.
66. العميان ، محمود ( 2000 ) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، عمان دار وائل للنشر .
67. العمرات،محمد سالم والكريمين،هاني احمد والحجايا،سليمان سالم(2009):مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلية لسلوك القيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين ،كلية العلوم التربوية ،جامعة الطفيلية التقنية،العدد الثالث،المجلد(17) ص(177\_207).
68. العمري ،وليد (2004):الضغط والقلق لدى المعلمين،مراجعة:جمل،محمد ،الإمارات المتحدة،دار الكتاب الجامعي .
69. عمار ،تغريد (2006) : أثر بعض المتغيرات الداخلية علي مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية.
70. عليان، رحي مصطفى و أبو زيد، محمد خير ( 2002 ) : ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن،مجلة دراسات العلوم التربوية،مجلد(29)،عدد ( 2 )،ص (334) ، الأردن

71. عيا صره ,على احمد وحجازيين,هشام عدنان(2006):**القرارات القيادية في الإدارة التربوية** ,دار الحامد, عمان.
72. عيسى ,سناء محمد(2008): **دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة,رسالة ماجستير غير منشورة,الجامعة الإسلامية , غزة**
73. عيسى ,محمود(2008): **الطرق المثلى للتعامل مع ضغوط العمل ,الاثنتين 3 نوفمبر ,  
<http://islamtoday.net/nawafeth/artshow-58-14655.htm>**
74. غنيم,جمال(2005) : **القيادة التحويلية مفهوم جديد للقيادة , مجلة جمعية إدارة الأعمال العربية ,العدد(109).**
75. الغامدي, سعيد بن محمد ( 2001): **القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها, رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة أم القرى, مكة المكرمة.**
76. فليه,فاروق عبده وعبد المجيد,السيد(2005):**السلوك التنظيمية في إدارة المؤسسات التعليمية ,دار المسيرة**
77. الفقيه, محمد ( 2006 ) : " **القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمي لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"**, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التربية, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.
78. القيسي ,هناء محمود(2010):**الإدارة التربوية مبادئ ونظريات واتجاهات حديثة, دار المناهج,عمان.**
- كيلاني ,هشام (2009) : **إدارة ضغوط العمل ,جامعة الملك سعود , السنة التحضيرية ,ورقة علمية .  
([knol.google.com/k](http://knol.google.com/k))**
79. مصطفى ,عبد العظيم(2005):**ضغوط العمل وعلاقتها بالتزام الوظيفي بالتعليم الثانوي العام,رسالة ماجستير غير منشورة ,مجلة مستقبل التربية,العدد(42)ص(250-277).**
80. مصطفى ,يوسف عبد المعطى (2005):**الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد,دار الفكر**
81. مصطفى,يوسف عبد المعطى (2002):**أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر,مجلة كلية التربية ,العدد السابع ,ص (139-177)**
82. مؤتمن, منى ( 1995 ) : **إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية, رسالة المعلم, مجلد (36) , عدد(4)**
83. محمد,لطفى راشد(1992):**نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها ,مجلة الإدارة العامة,العدد(75) صفحة (69-91)**

84. محمد, محمد (2008): سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية , وآفاق التطوير العام, دار الثقافة , عمان.
85. مسلم, عبد القادر (2007): مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية بمحافظة غزة, رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الإسلامية , غزة.
86. ماهر, أحمد (2005): كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل, الدار الجامعية , الإسكندرية.
87. هلال , محمد (2000) : مهارات إدارة الضغوط , مركز تطوير الأداء والتنمية , مصر , ص(99).
88. المغربي , كامل محمد, (1995): السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة وفي التنظيم, دار الفكر, عمان
89. المشعان , عويد سلطان (1998): مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة الثانوية بدولة الكويت وعلاقتها بالاضطرابات السيكوسوماتية, رسالة ماجستير غير منشورة, المؤتمر الدولي الخامس, جامعة عين شمس, المجلد الأول صفحة (111\_75)
90. المير , عبد الرحيم (1995): العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية , رسالة ماجستير غير منشورة , مجلة كلية التربية , العدد (1) المجلد (35) ص(208-250)
91. محمد, خضر مخيمر أبو زيد (2002): الاحتراق النفسي لدى عينة من معلمي التعليم الثانوي وعلاقته ببعض المتغيرات , مجلة كلية التربية, المجلد (18) العدد (2), ص(281\_248)
92. ماهر , أحمد (1995): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات , مركز التنمية الإدارية , الإسكندرية.
93. مصطفى , عبد العظيم (2005) ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي العام , دراسة ميدانية, رسالة ماجستير غير منشورة , مجلة مستقبل التربية العربية , العدد (42) ص ( 252-277)
94. مصطفى, يوسف عبد المعطي ( 2002 ) : أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر , مجلة كلية التربية, العدد السابع , القاهرة, مصر, ص(202-139).
95. المطارنة , شرين و خليفات , عبد الفتاح (2010) : أثر ضغوط العمل في الأداء لدي مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن , جامعة مؤتة .
96. نصير , نعيم (1997): القيادة في الإدارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي , المجلة العربية للإدارة , العدد (1), ص (232 -129)
97. نور الله, كمال (1997): أسلوب القائد الإداري , المجلة العربية للإدارة , العدد (2), ص (66), ورقة علمية.

98. لطفي , محمد (1992) :نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها ، الإدارة , العامة، العدد (75) .
99. هيجان,عبد الرحمن بن محمد(1998):**ضغوط العمل ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**,مركز البحوث والدراسات الإدارية,الرياض
100. الهويش,سليمان يحيى(2000):**العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بمصانع الحديد والصلب بشركة حديد,مجلة جامعة أم القرى ,المجلد (12) العدد (2)**
101. الهنداوي , أحمد (1994) : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل ,مجلة التربية , العدد (58) ص (110\_107).
102. الهنداوي,ياسر (2002):**الالتزام الوظيفي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسية ,رسالة ماجستير غير منشورة ,جامعة عين شمس القاهرة.**
103. الهلالي ,الهلالي الشربيني (2001):**استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي ,**المجلد (7),العدد(21) ص (9-42)
104. الهواري ، سيد ( 1990 ) : **القائد التحويلي للعبور بالمنظمات ,** مكتبة عين شمس , القاهرة
105. وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة العامة للتخطيط التربوي، ( 1996 )، غزة، فلسطين.
106. وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة العامة للتخطيط التربوي(2010):**الكتاب الإحصائي.**
107. ياركندي ,هانم (2008) بعنوان: **ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة,رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أم القرى,مكة المكرمة.**
108. يوسف ,جمعة سيد(2007):**إدارة ضغوط العمل**,مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث , جامعة القاهرة .

## المراجع الأجنبية:

- 1- Ahsan , N.(2000) .Astudy of Job Stress on Job Satisfaction among University Staff in Malaysia : Empirical Study . **European Journal of Social Sciences** : V8 , n.1.p 57-70
- 2\_Alger,G.(2010). Transformational Leadership Practies of Teacher Leaders. **AljRSS** : vol.8,no.4
- 3-Areekuzhiyil ,Santhosh(2011 Organizational Stress among Faculty members of Higher Education Sector : Govt . Brennen College of Teacher Education , Thalassery . santhclt @ gmail.com
- 4- Barnett, A.M. (2003) The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environment and Selected Teacher Outcomes : **APreliminary Report .NZARE AARE** :Nov .
- 5- \_ Cheong ,C. (1997 ) The Transformatonal Leadership For School Effectiveness and Devlopment in the New Century . **ERIC.jan** . p.1-34
- 6- Falls , L. and Michter.M.(2007). The Voices of Hight School Counsellors : Lived Experience of Job Stress. **Journal of School Counselling** :V.5,n.13
- 7-Klassen , R.M.et al (2010) . Effects on Teachers' self –Efficacy and Job Satisfaction : Teacher Gender , year of Experience , and Stress .**Journal of Educational pPsychology**: V102,n.3.p.741 -756.
- 8- Lain as , A.(2010) Local Directors of School Education in Greece : Their Role and Main Secondary Job STRESS . **Educational Management administration and Leadership** : V.38,n.4.p454-471.
- 9- Molero, Fernando and others (2007): "Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles", **The Spanish Journal of Psychology**, 2007, Vol. 10, No. 2, 358-368, ISSN 1138-7416

- 10-Salmond , S. and Ropis , P.(2005) . Job Stress and General Well – being : Acomparative Study of Medical Surgical and Home Care Nurses . **available at** : /<http://www.redorbit.com/>
- 11- Stewart .J.(2006) . Transformational Leadership :An Evolving Concept Examined through the Works of Burns , Bass ,Avplio , and Leithwood . **Canadian Journal of Edncational Administration and Policy** : vol .54 , no .26.
- 12-Torres ,M . etal (2009) .Job –Related Stress among Secondary . Agricultural Education Teacher : Acomparative Study .**Journal of Agricultural Education** :V.50 , n.3, p 100–111.
- 13- Wheeler, Deborah . Sand Larocco , Diana J (2009) Special Education Administrator : Who and What helps Buffer Job – Related Stress? **Journal of Special Education Leadership**: vol.22 ,no.2. p.85–92

المواقع التربوية الالكترونية :

November 15, 2009, 09:08 <http://www.ibtesama.com/vb/showthread>

PM

(pad322kalshehri.Blogspot.com2009)

(wessam.allgoo.us/t10654–topic)

( [edupalnet.com/vb/showthread.](http://edupalnet.com/vb/showthread.))

[/users/ahmedkordy/ kenanaonline.com](http://users/ahmedkordy/kenanaonline.com)

<http://www.hrdiscussion.com/hr19745.html> - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية  
20-2010 07:41

## قائمة الملاحق

### ملحق رقم (1)

أسماء السادة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. عليان عبدا لله الحولي	الجامعة الإسلامية
2	أ.د. فؤاد علي العاجز	الجامعة الإسلامية
3	د. سليمان حسين المزين	الجامعة الإسلامية
4	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
5	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
6	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
7	د. فايز الأسود	جامعة الأزهر
8	د. محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر
9	د. صهيب الأغا	جامعة الأزهر
10	د. ناصر الأغا	جامعة القدس المفتوحة
11	د. رندة شرير	جامعة الأقصى
12	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
13	د. محمود خلف الله	جامعة الأقصى
14	د. أحمد أسعد شهوان	جامعة الأقصى

وزارة التربية والتعليم العالي	د. علي خليفة	15
وزارة التربية والتعليم العالي	د. خليل حماد	16

## ملحق رقم (2)

### الاستبانة في صورتها الأولى

تقوم الباحثة بعمل دراسة بعنوان " : ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالقيادة التحويلية" ولتحديد درجة شعور مديري المدارس بضغط العمل يتطلب ذلك تطبيق الاستبانة التي بين أيديكم .

وبحكم خبرتكم في هذا المجال أعرض عليكم الاستبانة لإبداء آرائكم وطرح ملاحظاتكم حول مجالات وفقرات الاستبانة وإخراجها بالشكل المطلوب.

\*متغيرات الدراسة: النوع- سنوات الخدمة - المرحلة التعليمية - دوام الفترتين

\*الاستبانة مقسمة إلى خمسة مجالات كل مجال يقيس درجة شعور مدير المدرسة بضغط العمل.

\*المجال الأول: ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل.

\*المجال الثاني: ضغوط العمل الناتجة عن الطلبة.

\*المجال الثالث: ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل.

\*المجال الرابع: ضغوط العمل الناتجة عن المجتمع المحلي.

\*المجال الخامس: ضغوط العمل الناتجة عن العلاقات في العمل.

م	المجال الأول: طبيعة العمل		الانتماء		المناسبة	
	الفقرات		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1	أشعر بالرضا أثناء مزاولتي لعملي وأنا داخل المدرسة .					
2	اهتم بالأعمال الروتينية أكثر من اهتمامي بالأعمال الفنية.					
3	أشعر بالضيق والإحراج لعدم قدرتي على أداء أعمالي المطلوبة.					

				4	أشعر بأن عملي لا يلقى إعجاب ورضا مديرية التعليم.
				5	أشعر بان العاملين داخل المدرسة غير راضين عن عملي داخل المدرسة.
				6	حجم العمل الموكل لي أكبر من طاقاتي مما يؤدي لتأخر الانجاز.
				7	اضطر للحضور مبكرا وقضاء وقتا إضافيا لإنهاء أعباء العمل الكثيرة.
				8	أتعامل مع العاملين داخل المدرسة بقسوة بسبب ضغط العمل المستمر.
				9	أشعر بان المهام المسندة لي لا تتوازن مع الصلاحيات الممنوحة لي.
				10	طبيعة عملي كمدير تجعلني متوترا وعصبيا داخل المدرسة وخارجها.
				11	المؤهل العلمي لدى لا يطابق عملي ويجعلني عاجزا عن التعامل مع التقنيات الحديثة.
				12	اشعر دائما بتراكم العمل وكثرة الضغوط التي تحد من جودة الإدارة داخل المدرسة.
				13	عملي المرهق يتيح لي فرص قليلة في النمو والتقدم المهني.
				14	كثرة أعبائي تجعلني مرتبك في أداء عملي ويحيط بي دائما الخوف من الفشل.
				15	يوجد تضارب في الصلاحيات المفوضة لي كمدير وصلاحيات المشرف مما يعيق العمل داخل المدرسة.
				16	اضطر للتغيب عن المدرسة وذلك

				لتهرب من ضغط العمل المستمر.
--	--	--	--	-----------------------------

م	المجال الثاني: بيئة العمل		الانتماء		المناسبة	
	الفقرات		غير منتمة	غير منتمة	مناسبة	غير مناسبة
17	أشكو من افتقار المدرسة للتقنيات الحديثة التي تخفف من ضغط العمل داخل المدرسة.					
18	يزعجني ضيق مساحة المكتب الخاص بالإدارة.					
19	يزعجني كثرة الضوضاء داخل مكان العمل.					
20	أشكو من قرب مكان مكثبي من فصول الطلاب					
21	التجهيزات داخل المدرسة قديمة ولا تساعدني علي أدائي عملي بسهولة.					
22	اتساع حجم المدرسة يوسع الفجوة بيني وبين العاملين ويحد من التفاهم فيما بيننا.					
23	يزعجني افتقار المدرسة لمظلات الحماية للطلاب صيفا وشتاء.					
24	أعاني من افتقار المدرسة لمكان خاص بالاجتماعات.					
25	التصميم الخاص بالمدرسة يحد من سهولة إشرافي علي المعلمين.					
26	أشعر بالضيق لعدم توفر التقنيات الحديثة بالمكتب الخاص بي.					
27	يزعجني التفاوت بين العادات والتقاليد الخاصة بي والآخرى الخاصة ببيئة المدرسة.					
28	أعاني من الحصار الاقتصادي الذي يعيق فرص دخول التقنيات الحديثة للمدرسة.					
29	يزعجني عدم تفعيل دور الإذاعة المدرسية.					
30	مبني المدرسة قديم مما يجعلني في حالة توتر					

				مستمر.	
				وسائل التهوية غير كافية في مكثبي وقلة التجهيزات تحد من أداء عملي بالشكل المنشود.	31
				أعاني من افتقار المدرسة لأسوار الحماية مما يزيد من مشكلات الطلاب مع الجيران	32

المناسبة		الانتماء		المجال الثالث: الطلبة	م
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	الفقرات	
				أشعر بصعوبة في السيطرة على طلبة المدرسة.	33
				يزعجني اكتظاظ الفصول بالطلاب مما يجعلني أتجاهل عدد من المشكلات بحجة الضغوط المستمرة.	34
				أعاني من عدم التزام الطلبة باللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة.	35
				يزعجني انتشار المشكلات السلوكية بين الطلاب.	36
				يزعجني قلة اهتمام المعلمين بالخطط العلاجية لرفع مستوى التحصيل للطلبة.	37
				أحرص على تناول القهوة بشكل مستمر وتناول والأقراص المهدئة بسبب كثرة المشكلات الخاصة الطلبة.	38
				يزعجني لجوء المعلمين لاستخدام العقاب البدني مع الطلاب.	39
				أتمتع بالصلابة وقوة في نمط الشخصية مما يؤدي لنفور المعلمين والطلاب مني.	40
				أشعر بالإرهاق عند محاولتي حل المشكلات الطلابية.	41

				42	أتعامل مع الطلاب داخل المدرسة بقسوة نتيجة الضغط الذي يحاصرني.
				43	أعاني من كثرة شكاوى الجيران من الطلبة أثناء الذهاب والإياب للمدرسة.
				44	أحرص على استخدام الأسلوب المناسب بالوقت المناسب أثناء التعامل مع مشكلات الطلاب.
				45	أشعر بالضيق نتيجة تفاوت أعمار الطلبة داخل المدرسة.
				46	أعاني من مشاجرات طلابية داخل وخارج المدرسة بسبب التحيز السياسي فيما بينهم.

م	المجال الرابع: العلاقات				
	الانتماء		المناسبة		
في العمل	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
47					تجمعني بالعاملين داخل المدرسة علاقة ايجابية تشعرني بالراحة النفسية أثناء أدائي للعمل.
48					أشعر بنقص في حجم العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المدرسة.
49					سياسة التسوية هي السائدة في تعاملي مع العاملين داخل المدرسة.
50					لدي القدرة على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية التي تجمع العاملين.
51					أحرص على توضيح المهام المطلوبة لكل فرد داخل المدرسة بحيث لا يحدث خلط في الأدوار.
52					أشجع العاملين داخل المدرسة على التعاون في العمل من أجل انجاز أفضل وأسرع للعمل.

				53	لدي مهارة عالية في توزيع المهام بالتساوي بين العاملين داخل المدرسة.
				54	أقدم حافزا ماديا ومعنويا للعاملين الذين يnehون أعمالهم في الوقت المحدد.
				55	لدي صراعات مستمرة داخل المدرسة تحد من أداء العمل.
					أشعر بأن العاملين داخل المدرسة راضين عن أدائي في العمل .
					أحث العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم الخاصة بأداء العمل للتخلص من السلبيات التي تقلل من فرص العمل الجيدة.
				58	أتعمد بالظهور أمام المعلمين بمظهر المدير الصلب غير المتهاون حتى لا أتيح فرصة لأحد منهم النيل مني.

المناسبة		الانتماء		المجال الخامس: المجتمع المحلي	م
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	الفقرات	
				59	أعاني من قلة فرص مشاركة المجتمع المحلي للمدرسة واتساع الفجوة فيما بينهم.
				60	أشعر بتعقد العلاقة بيني وبين البيئة المحيطة وصعوبة التفاهم في المشكلات التي تخص المدرسة.
				61	لدي صراعات مستمرة خارج المدرسة مما يحد من تعاون المجتمع المحلي مع المدرسة.
				62	يزعجني إهمال أولياء الأمور متابعة المستويات التحصيلية لأبنائهم.

				63	أشعر بالضيق من عدم استفادة المدرسة من خبرات أولياء الأمور.
				64	أستعين بالمرشد التربوي وأولياء الأمور لحل المشكلات داخل المدرسة.
				65	أشعر بالضيق لعدم فعالية مجالس أولياء الأمور واستغلالها لصالح المدرسة.
				66	أحاول دائما الموائمة بيني وبين البيئة المحيطة لصالح المدرسة.
					يزعجني تدخل أولياء الأمور في الشؤون الخاصة بالمدرسة.
					أشعر بأن الحوادث والاضطرابات تهدد المدرسة بشكل مستمر.
				69	أشعر بصداع مستمر نتيجة كثرة المشكلات المحيطة بالمدرسة.
				70	يزعجني ضعف تعاون أولياء الأمور مع المدرسة لحل المشكلات الخاصة بهم.
				71	أضطر لمعاملة بعض أولياء الأمور لتقديمهم الدعم المادي للمدرسة.
				72	يزعجني عدم القدرة علي تفعيل مجالس أولياء الأمور والاستفادة منها لصالح المدرسة.

ملحق رقم (3)  
الاستبانة بعد التحكيم



الجامعة الإسلامية-غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
أصول التربية-الإدارة التربوية

سعادة مدير /ة المدرسة .....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: الاستبانة الأولى لتحديد درجة شعور مدراء المدارس بضغط

العمل

تقوم الباحثة بعمل دراسة بعنوان : " **ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالقيادة التحويلية**"

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية – قسم الإدارة التربوية .

ولتحديد درجة شعور مديري المدارس بضغط العمل يتطلب ذلك تطبيق الاستبانة التي بين أيديكم. لذلك نرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة الاستبانة لأن النجاح في هذا الجهد يعتمد علي تفضلكم بالموافقة علي تعبئة الاستبانة .

الباحثة

أمل عبد الرحمن النجار

**البيانات العامة:**

أرجو وضع إشارة (x) بالخانة التي تنطبق عليك.

**النوع:**

ذكر  أنثى

**المرحلة التعليمية:**

أساسية  ثانوية

**فترة الدوام المدرسي:**

صباحي دائم  مسائي دائم  دوام متغير (فترتين)

**سنوات الخدمة (كمدير مدرسة):**

من 1-5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

عزيزي المدير/ة فيما يلي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس مستوى ضغط العمل عليك وضع إشارة (x) بالخانة التي تعبر عن رأيك وذلك من خلال تعرضك لتلك المؤشرات بمدرستك

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>المجال الأول: ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل</b>						
1	أشعر بالرضا أثناء مزاويتي لعملي داخل المدرسة.					
2	تتطلب الأعمال الروتينية اهتماماً أكبر من الأعمال الإدارية والفنية.					
3	أشعر بالضيق لعدم قدرتي على أداء أعمالتي المطلوبة					
4	أشعر بأن عملي لا يلقى إعجاب ورضا المسؤولين .					
5	أشعر بأن العاملين غير راضين عن عملي داخل المدرسة.					
6	حجم العمل الموكل لي كبير مما يؤدي لتأخر الإنجاز.					
7	اضطر للحضور مبكراً وقضاء وقتاً إضافياً لإنهاء أعباء العمل المتراكمة.					
8	أتعامل مع العاملين بقسوة بسبب ضغط العمل.					
9	أشعر بأن المهام المسندة لي لا تتوازن مع الصلاحيات الممنوحة لي .					
10	طبيعة عملي كمدير تجعلني متوتراً دائماً.					
11	أشعر بعجزني في التعامل مع التقنيات الحديثة.					
12	أشعر دائماً بتراكم العمل وكثرة الضغوط التي تحد من جودة الإنتاج .					
13	أعباء العمل تتيح لي فرص قليلة في النمو والتقدم المهني .					
14	كثرة أعبائي تجعلني أشعر دائماً بالفشل.					
15	يوجد تضارب في صلاحياتي مما يعيق عملي داخل المدرسة.					
16	اضطر للتغيب للتهرب من ضغط العمل.					

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>المجال الثاني: ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل</b>						
17	أشكو من افتقار المدرسة للتقنيات الحديثة التي تخفف من ضغط العمل.					
18	يزعجني ضيق مساحة المكتب الخاص بالإدارة.					
19	يزعجني كثرة الضوضاء داخل مكان العمل .					
20	أشكو من قُرب مكان مكتبي من فصول الطلاب .					
21	قلة التجهيزات تحد من أداء عملي .					



					45	أشعر بالضيق نتيجة تفاوت أعمار الطلبة داخل المدرسة.
					46	أعانى من مشاجرات طلابية داخل وخارج المدرسة بسبب التحيز السياسي فيما بينهم.

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>المجال الرابع: ضغط العمل الناتج عن العلاقات في العمل</b>						
47	تجمعني بالعاملين داخل المدرسة علاقة إيجابية تشعرني بالراحة النفسية.					
48	أشعر بنقص في حجم العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المدرسة.					
49	سياسة التسوية هي السائدة في تعاملي مع العاملين داخل المدرسة.					
50	لدي القدرة على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية التي تجمع العاملين .					
51	أحرص على توضيح المهام المطلوبة لكل فرد داخل المدرسة بحيث لا يحدث خلط في الأدوار.					
52	أشجع العاملين داخل المدرسة على التعاون في العمل لإنتاج أفضل .					
53	لدي مهارة عالية في توزيع المهام بين العاملين داخل المدرسة.					
54	أقدم حافزاً مادياً ومعنوياً للعاملين الذين ينهون أعمالهم في الوقت المحدد.					
55	لدي صراعات اجتماعية داخل المدرسة تحد من أداء العمل.					
56	أشعر بأن العاملين داخل المدرسة راضين عن أدائي .					
57	أحث العاملين علي إبداء آرائهم الخاصة بأداء العمل .					
58	أتعهد الظهور أمام المعلمين بمظهر المدير الحازم حتى لا أتيج فرصة النيل مني.					

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>المجال الخامس: ضغط العمل المجتمع المحلي</b>						
59	أعانى من قلة مشاركة المجتمع المحلي للمدرسة .					
60	أشعر بصعوبة التفاهم بيني وبين البيئة المحيطة لحل مشكلات المدرسة.					
61	لدي صراعات خارج المدرسة تؤدي إلي عدم تعاون المجتمع					

					المحلي مع المدرسة.	
					يزعجني إهمال أولياء الأمور متابعة المستوى التحصيلي لأبنائهم.	62
					أشعر بالضيق من عدم استفادة المدرسة من خبرات أولياء الأمور.	63
					أستعين بأولياء الأمور لحل المشكلات داخل المدرسة.	64
					أشعر بالضيق لعدم فعالية مجالس أولياء الأمور واستفادة المدرسة منها .	65
					أحرص علي التعاون بيني وبين المجتمع المحلي لصالح المدرسة.	66
					يزعجني تدخل أولياء الأمور في الشؤون الخاصة بالمدرسة.	67
					أشعر بأن الاضطرابات السياسية تهدد المدرسة .	68
					أشعر بصداع مستمر نتيجة كثرة المشكلات المحيطة بالمدرسة.	69
					يزعجني ضعف تعاون أولياء الأمور مع المدرسة.	70
					أضطر إلى محاباة بعض أولياء الأمور لتقديمهم الدعم المادي للمدرسة.	71
					يزعجني عدم القدرة علي تفعيل مجالس أولياء الأمور للاستفادة منها لصالح المدرسة.	72



#### ملحق رقم (4)

" استبانة القيادة التحويلية في صورتها الأولى "

تقوم الباحثة بعمل دراسة بعنوان " : ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالقيادة التحويلية" ولمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية يتطلب ذلك تطبيق الاستبانة التي بين أيديكم .

وبحكم خبرتكم في هذا المجال أعرض عليكم الاستبانة لإبداء آرائكم وطرح ملاحظاتكم حول مجالات وفقرات الاستبانة وإخراجها بالشكل المطلوب.

\*متغيرات الدراسة :النوع - سنوات الخدمة - المرحلة التعليمية - دوام الفترتين

\*الاستبانة مقسمة إلى أربعة مجالات كل مجال يقيس درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة التحويلية وهي:

\*المجال الأول :التأثير المثالي.

\*المجال الثاني :الحفز الالهامي.

\*المجال الثالث :الاعتبار الفردي.

\*المجال الرابع :الاستثارة الفكرية.

م	المجال الأول: التأثير المثالي			
	الانتماء		المناسبة	
	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
1				أمتلك رؤية مدرسية واضحة للمستقبل.
2				أحوز على احترام العاملين بالمدرسة وثقتهم وإعجابهم بي.
3				ألتزم بالقيم المثلى في سلوكياتي داخل المدرسة.
4				أتمتع بثقة ذاتية عالية.
5				لدى مهارات قيادية تعزز لدى الثقة بالنفس.
6				أسعى لاستغلال نفوذي من أجل تحقيق مكاسب شخصية.
7				لدى قيم وقناعات واضحة وقوية.
8				أسعى لأن أكون حازما في اتخاذ القرارات داخل المدرسة.
9				أحرص على تقديم نماذج ذات قيمة في العمل لتفيد جميع العاملين داخل المدرسة.
10				أحظى بتقدير واحترام جميع العاملين داخل المدرسة.
11				أشعر برضا جميع العاملين داخل المدرسة عن العمل.

م	المجال الثاني: الحفز الإلهامي			
	الانتماء		المناسبة	
	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
12				أعترف بالأخطاء عند اكتشافها وأعتبر تلك الأخطاء تجارب عملية مفيدة.
13				أسعى لاستثارة روح التحدي بين العاملين داخل المدرسة.

				14	لدى القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.
				15	أواجه المشكلات المختلفة بشجاعة من أجل الحفاظ على مستوى أفضل .
				16	أحرص علي أن تكون أفعالي منسجمة مع أقوالي.
				17	أسعى لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.
				18	أشارك العاملين داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
				19	أسعى لحل المشكلات مع المعلمين بطرق مبتكرة.
				20	أطلع العاملين بالمدرسة على الأهداف الكلية للمدرسة.
				21	أعبر عن تقديري واحترامي للعاملين عند أدائهم الجيد للعمل.
				22	أحرص على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.
				23	لدى نظرة تفاؤلية بما يتعلق بالرؤية المستقبلية.
				24	أثق بقدرات العاملين على انجاز الأهداف المحددة للمدرسة.

المناسبة		الانتماء		المجال الثالث: الاعتبار الفردي	م
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	الفقرات	
				25	أسعى لغرس الحماس والالتزام والثقة لدى جميع العاملين بالمدرسة .
				26	أحرص على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين داخل المدرسة.

				أقدر مجهودات العاملين بالمدرسة وأعترف بها.	27
				أشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاري.	28
				أحرص على تنمية قدرات العاملين بشكل مستمر.	29
				أهتم بالتعليم الذاتي المستمر لدى المعلمين والطلاب من أجل الارتقاء بمستواهم .	30
				أحرص على تحقيق احتياجات ورغبات العاملين بالمدرسة.	31
				أقدر أهمية مشاركة جميع العاملين داخل المدرسة في أحداث عملية التغيير.	32
				أبنى داخل المدرسة إستراتيجية التقدير والتعزيز الايجابي للعاملين المتميزين.	33
				أعتمد على الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين.	34
				أحرص على تولى الاهتمام بجميع المرؤوسين دون تحيز أو استثناء.	35

م	المجال الرابع: الاستشارة الفكرية			
	الانتماء		المناسبة	
	غير منتمة	غير منتمة	مناسبة	غير مناسبة
36				أسعي للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات التي قد تحدث في المدرسة.
37				أحرص على زيادة التفاؤل بالمستقبل لدى العاملين داخل المدرسة.
38				أستثير في العاملين بالمدرسة الإبداع والتجديد في الأفكار وذلك بشكل مستمر.
39				أثق في قدرات العاملين بالمدرسة بشكل كبير.
40				أدرك مدى الحاجة إلى التغيير نحو الأفضل والارتقاء بمستوي المدرسة.

				أحس بمشاعر جميع العاملين داخل المدرسة.	41
				أقوم بتفويض المعلمين داخل المدرسة بالقيام ببعض الأعمال الروتيني.	42
				أسعى لتعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة.	43
				أشجع العاملين داخل المدرسة على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	44

## " استبانة القيادة التحويلية بعد التحكيم "



الجامعة الإسلامية- غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

أصول التربية- الإدارة التربوية

سعادة مدير /ة المدرسة .....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: الاستبانة الثانية وهي لتحديد درجة ممارسة مدراء المدارس

للقيادة التحويلية

تقوم الباحثة بعمل دراسة بعنوان : **" ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالقيادة التحويلية "** وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية – قسم الإدارة التربوية

ولتحديد درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية يتطلب ذلك تطبيق الاستبانة التي بين أيديكم. لذلك نرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة الاستبانة لأن النجاح في هذا الجهد يعتمد على تفضلكم بالموافقة على تعبئة الاستبانة

الباحثة

أمل عبد الرحمن النجار

عزيزي المدير/ة فيما يلي مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس مستوى ضغط العمل عليك وضع إشارة (x) بالخانة التي تعبر عن رأيك وذلك من خلال تعرضك لتلك المؤشرات بمدركتك.

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>المجال الأول: التأثير المثالي</b>						
1	أمتلك رؤية مدرسية واضحة للمستقبل .					
2	أحوز علي احترام العاملين بالمدرسة .					
3	ألتزم بالقيم المثلى في سلوكي داخل المدرسة.					
4	أشعر بأن ثقتي بنفسي عالية .					
5	أمتلك مهارات قيادية تعزز لدى الثقة بالنفس					
6	أسعى لاستغلال نفوذي من أجل تحقيق مكاسب شخصية.					
7	لدى قيم وقناعات قوية.					
8	أحرص على تقديم نماذج مفيدة للعاملين داخل المدرسة.					
9	أحظى بتقدير واحترام جميع العاملين داخل المدرسة.					
10	أحاول الحزم في اتخاذ القرار المدرسي .					
11	أشعر برضا العاملين عن إدارتي.					

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>المجال الثاني: الحفز الإلهامي</b>						
12	أعترف بالأخطاء عند اكتشافها .					
13	أسعى لاستثارة روح التحدي بين العاملين داخل المدرسة.					
14	أمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والضاغطة.					
15	أواجه المشكلات المختلفة بشجاعة من أجل الحفاظ على مستوى أفضل.					
16	أحرص على أن تكون أفعالي تطابق أقوالي.					
17	أسعى لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.					
18	أشارك العاملين داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.					
19	أسعى لحل المشكلات مع المعلمين بطرق مبتكرة.					
20	أطلع العاملين بالمدرسة على خطة المدرسة.					
21	أعبر عن تقديري واحترامي للعاملين عند أدائهم الجيد.					
22	أحرص على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.					

					أنظر بتفاؤل فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية.	23
					أثق بقدرات العاملين على تحقيق أهداف المدرسة.	24

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>المجال الثالث: الاعتبار الفردي</b>						
25	أسعى لغرس الحماس والالتزام والثقة لدى جميع العاملين بالمدرسة.					
26	أحرص على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين داخل المدرسة.					
27	أقدر مجهودات العاملين بالمدرسة .					
28	أشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاري.					
29	أحرص على تنمية قدرات العاملين بشكل مستمر.					
30	أهتم بالتعليم الذاتي لدى المعلمين والطلاب من أجل الارتقاء بمستواهم.					
31	أحرص على تحقيق احتياجات العاملين بالمدرسة .					
32	أقدر أهمية مشاركة جميع العاملين في إحداث عملية التغيير بالمدرسة.					
33	أبنى إستراتيجية التعزيز الإيجابي للعاملين المتميزين داخل المدرسة.					
34	أعتمد على الاتصال المفتوح مع العاملين.					
35	أحرص على الاهتمام بجميع المرؤوسين دون استثناء.					

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>المجال الرابع: الاستثارة الفكرية</b>						
36	أسعي للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات.					
37	أحرص على زيادة التفاؤل بالمستقبل لدى العاملين داخل المدرسة.					
38	أشجع العاملين علي الإبداع والتجديد في الأفكار وذلك بشكل مستمر.					
39	أثق في قدرات العاملين بالمدرسة .					
40	أدرك مدى الحاجة إلى التغيير والارتقاء بمستوي المدرسة.					
41	أحس بمشاعر جميع العاملين داخل المدرسة.					

				أقوم بتفويض المعلمين داخل المدرسة بالقيام ببعض الأعمال الروتينية.	42
				أسعى لتعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات .	43
				أشجع العاملين داخل المدرسة على تقديم الأفكار المبدعة لحل المشكلات.	44







الادارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: و.ت.ع. / مذكرة داخلية ( ٣٣٤٦ )

التاريخ: 2011/11/14م

التاريخ: 18 / ذو الحجة / 1432

حفظهم الله

السادة / مديري التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى تسهيل مهمة الباحثة / أمل عبد الرحمن النجار، والتي تجري بحثاً بعنوان: ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بقطاع غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية. في تطبيق أدوات البحث على عينة من مديري المدارس بمديريتكم الموقرة، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د. أنسور علي السرعناوي

الوكيل المساعد للشؤون الادارية والمالية



السادة / صداراء ومديرات المدارس المحترمين

بجهد اقيح

نأمل من سيادتكم تسهيل مهمة ابنته المندوحة  
أعلاء في تطبيق الاستبيان بعنوان: ضغوط  
العمل لدى مديري المدارس الحكومية.

ولكم جزيل الشكر  
رئيسة قسم التخطيط

أ. محمود مطر

ن.م.ع. / التخطيط التربوي

نسخة لـ

- ✓ السيد / وزير التربية والتعليم العالي.
- ✓ السيد / وكيل وزارة التربية والتعليم العالي.
- ✓ السيد / وكيل الوزارة المساعد لشؤون التعليم العالي.
- ✓ السيد / وكيل الوزارة المساعد لشؤون التعليم



قسم التخطيط التربوي

الرقم : م.ت.ر. ٢٧ / أ

التاريخ : ٢٠١١/١١/١٧

السادة/ مديرو ومديرات المدارس حفظهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة الباحثة

يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ أمل عبد الرحمن النجار والتي تقوم بدراسة بعنوان  
"ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بقطاع غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية". في تطبيق أداة  
البحث المرفقة على أن يقوم مدير المدرسة بتعبئة الاستمارة.

واقبلوا التحية ،،،

مدير التربية والتعليم

د. سعيد إبراهيم حرب



نسخة إلى:

السادة/ نواب المدير المحترمون.  
السيد/ رئيس قسم التخطيط المحترم.  
الملف